طبعة
ملونة

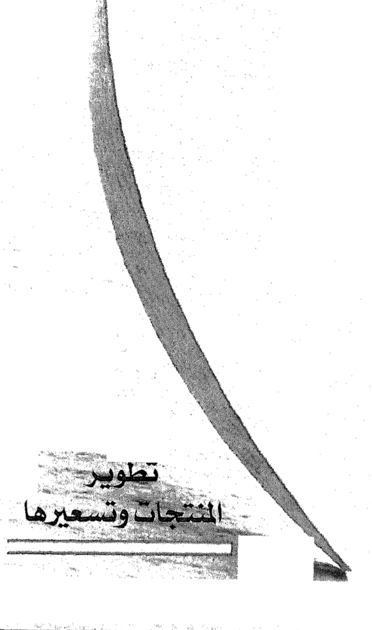
تطوير
المنتجات وتسعيرها

الأستاذ الدكتور حميد الطائي
الدكتور بشـير العـلاق





اليازوري
www.yazori.com


تطوير
المنتجات وتسعيرها

تطوير
المنتجات وتسعيرها

الاستاذ الدكتور
حميد عبد النبي الطائي

الدكتور
بشير عباس العلاق

رقم الإجازة المتسلسل لدى دائرة المطبوعات والنشر : 2007/4/1193
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : 2007/4/1142

الطبعة العربية - 2008



اليازوري

دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

عمان / الأردن - شارع الملك حسين - تلفاكس: ٤٦١٤١٨٥
ص.ب ٥٢٠٦٤٦ الرمز البريدي ١١١٥٢
www.yazori.com

تطوير
المنتجات وتسعيرها

تأليف

الاستاذ الدكتور
حميد عبد النبي الطائي

الدكتور
بشير عباس العلاق

جامعة الزيتونة الأردنية
كلية الاقتصاد و العلوم الادارية
قسم التسويق

2008



اليازوري

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَٱللَّهُ أَخْرَجَكُم مِّنۢ بُطُونِ أُمَّهَـٰتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْـًٔا وَجَعَلَ لَكُمُ ٱلسَّمْعَ وَٱلْأَبْصَـٰرَ وَٱلْأَفْـِٔدَةَ ۙ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿٧٨﴾﴾

صدق الله العظيم

سورة النحل آية (78)

الاهـــداء

نهـــدي هـــذا الجهـــد المتواضـــع الى طلبتنـــا الاعـــزاء بـــراعم التـــسويق في جامعـــة الزيتونـــة الأردنيـــة الـــذين حققـــوا النجـــاح والتفـــوق في امتحـــان الكفـــاءة الجامعية على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية.

والله ولي التوفيـق ،،،

المؤلفان

أ.د. حميد الطائي د. بشير العلاق

توطئــة

يرتكــز التــسويق كممارســة علــى عنــصرين أساســيين يــشكلان عمــوده الفقــريّ الــصلب همــا المُنْــتَج والتــسعير، ولا عجــب أن يــصف البروفــسور فيليــب كــوتلر العنــصر الأول بالــسهل المتنــع، والثــاني بالــصعب المكــن. فالمُنْتَجــات ســواء كانــت محــسوسة أو غــير محــسوسة، لم تعــد في ذهــن المــستهلك مجــرد أشــياء تُــشترى، أو ألــوان و أحجــام ومكونّــات وأبعــاد محــسوسة، وإنمــا أصــبحت رؤى ومُــشبعات لحاجــات عزيزيــة، وأساســية، ووجاهيــة وغيرهــا مــن التــصورات الــتي بــات المــستهلك يبحــث عنهــا بعيــداً عــن عــالم المحــسوسيات. ولهــذا الــسبب، فــإن المــسوّق البــارع لا يطــرح مُنْتجــات وانمــا مُــشبعات للحاجــات والرغبــات، وإضــافات للقيمــة كمــا يراهــا المــستهلك ويقــدرّها، ولــك أن تتخيــل صــعوبات الغــوص في أعمــاق ذهــن المــستهلك للوقــوف علــى هــذه الحاجــات واكتشافها، وبالتالي إشباعها.

إنـها مُهمـة صـعبة حقـاً لأنهـا تحتـاج الى هـد تـسويقيّ هائـل وجـدارات لا تتـوافر إلاّ لـدى المنظمـات الـتي تفهـم المـستهلك ويفهمهـا ، وتقـدّر حاجاتـه، وتـسعى علـى الـدوام لإنتـزاع هـذه الحاجة سعياً لإشباعها بما يحقق رضا المستهلك وسعادته .

اما التـسعير فهـو الـصعب الممكـن، لأن المـسوّق المحـترف لا يـسعّر مُنْتَجـات بـل يُحـدّد قيمـاً راسـخة في أذهـان المـستهلك، مـن خـلال تقـديم مُنْتَجـات ذات قيمـة مـضافة يراهـا المـستهلك هكـذا. وإلاّ مـا قيمـة سـعر لا تدعمـه أو تـبرره مُعطيـات القيمـة وأبعادهـا؟ يمثـل الـسعر في التـسويق سـلاحاً ذو حـدّين لأن إسـتخدامه الـصحيح يعـني النجـاح، والإخفـاق في معرفـة آلياتـه ومداخلـه، وعمـق تعقيداتـه يـؤدي حتمـاً الى الفـشل. إنـه العنـصر الأكثـر مرونـة في التحديـد والتثبيـت، لكنـه الأصـعب في الميـدان في خـضم رؤى للتـسعير لا تحـددها الادارة وانمـا تكـون راسـخة هـي الأخـرى في أذهـان المـستهلك، ووفـق قناعاتـه، وامكانياتـه، ونظرتـه الخاصـة بقيم الأشياء واللاملموسيات من حوله .

ومـن منطلـق العِلـم بالـشيء وتقـدير وقائعـه، وتثبيـت أساسـياته، و معرفـة كيفيـة التعامـل معـه ضـمن ممارسـات الأعمـال الفـضلى، يـأتي هـذا الكتـاب، الـذي وضـعناه إنطلاقـاً مـن قناعتنـا الراسـخة بأهميـة أن يكـون الطالـب و الممـارس علـى بينّـة أكيـة مـن هـذين العنـصرين الجـوهريين مـن عناصـر المـزيج التـسويق اللـذّين يتحكمـان بمركـب التـسويق ويحـددان مـسيرته، صـعوداً أو نـزولاً. لقـد إرتأينـا لاعتبـارات أشـرنا اليهـا في بدايـة المقدمـة أن يتـضمن الكتـاب عنـصريّ المُنْتَجـات والتـسعير لإرتباطهمـا العـضوي الـذي لا ينفـصل، وبهـذا فإنـه أول كتـاب مـن نوعـه يحمـل هـذا للعنـوان،

ويتناول بهذا العمق والتحليل جوانب المُنْتَجات وأساليب تسعيرها كافة.

أملنا كبير بأن يجد هذا الجهد العلميّ المتواضع مكاناً له في مخزون معارف الطلبة، وفي واقع ممارسات العاملين في مضمار التسويق، وأن يكون عوناً لهم في ميدان العمل، لأن التسويق لم يعّد إطاراً للتنظير فحسب، بل أنه بات يشكل بممارساته الفضلى مفتاح نجاح الأعمال و إزدهارها .

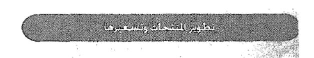
وعودةً للبرفسور فيليب كوتلر الذي قال بحق المُنْتَجات والتسعير قولاً بليغاً مفاده " عندما تكوّن الحاجة وتُشبعُها بقيمةٍ يراها المستهلك عادلة، فإنك أروع المسوقين إما اذا ما أشبعت حاجة قائمة بقيمة مضافة، فإنك مسوّق حسب "!

فما بالك " بمسوقٍ " لا يقدّم شيئاً يُشبع حاجة في المقام الأول!

إن هذا الكتاب يمثل جهداً مشتركاً من المؤلفين إلا أنه لا بد من التنويه إلى أن الدكتور بشير العلاق قام بكتابة الفصول الأول والثاني والثالث بينما تولى الأستاذ الدكتور حميد الطائي كتابة الفصلين الرابع والخامس.

ومن الله نستمد التوفيق.

المؤلفان


تطوير المنتجات وتسعيرها

الفصل الأول

المُنْتَجات

المفاهيم، الأبعاد، الآليات والاستراتيجيات

أولاً: ما المقصود بالمُنْتَج؟

ثانياً: تطبيقات المُنْتَج

ثالثاً: قرارات مزيج المُنْتَجات

رابعاً: دورة حياة المُنْتَج واستيراتيجاتها التسويقية:

1. مرحلة التقديم
2. مرحلة النمو
3. مرحلة النضوج
4. مرحلة الانحدار

خامساً: الاستيراتيجات التسويقية لمراحل دور حياة المُنْتَج

سادساً: العلامات التجارية والتعبئه والتغليف والسمات الأخرى للمُنْتَجات

سابعاً: التصميم واللون والجودة

أولاً: ما المقصود بالمُنْتَج؟

بشكل عام يكمن تعريف المُنْتَج على أنه:

أ . سلعة

ب. خدمة

ج . فكرة

د . مكان

هـ. أشخاص ... الخ

وبالتالي، فان المُنْتَج عبارة عن أي شيء يمكن عرضه في السوق لأغراض جذب الإنتباه (attention)، التملّك (acquisition)، الاستخدام أو الاستعمال (use)، أو الاستهلاك (consumption)، ويكون قادراً على إشباع حاجة (need) أو رغبة (want).

وبشكل أدق يمكن التعبير عن المُنْتَجات على أنها تتألف من جوانب ملموسة أو محسوسة، وجوانب غير ملموسة أو محسوسة، تحقق نوعاً من الرضا لدى المستهلك أو المستخدم.

وبالتالي نقول بوضوح أن المشتري أو المستخدم لا يشتري أو يقتني مُنْتَجات، لكونها مُنْتَجات بحد ذاتها، وانما يشتري منافع (benefits)، وهي أشياء قد تكون ملموسة أو غير ملموسة تُشبع حاجاته ورغباته.

ولتوسيع تعريفنا لمصطلح المُنْتَج، فأننا سنتعامل مع كل علامة تجارية بوصفها مُنْتَجاً مستقلاً. وفي إطار هذا التعريف تعّد كل من ياهو! (Yahoo!) وغوغل (Google) – وهما منظمتان رائدتان لتزويد خدمة الانترنت – مُنْتَجين

إثنين مختلفين، كما يعّد كل من بانادول (Panadol) وإسبرين (Aspirin) – وهما من أدوية معالجة الصداع، مُنْتَجين إثنين مستقلين أيضاً. وعلى الرغم من أن الاختلاف الفعلي الوحيد بين هذين المُنْتَجين قد يقتصر على إسم العلامة التجارية الموجود على القرص والعبوة، فان اسم العلامة التجارية يُشير الى تفردّ المُنْتَجأو إختلافه بالنسبة للمستهلك.

ويؤدي أي تغيير في أحد مميزات المُنْتَج أو سماته (مثل التصميم أو اللون أو الحجم أو التعبئة) مهما كان طفيفاً، الى تكوين مُنْتَج آخر. ويمنح كل تغيير من هذه التغييرات أو التعديلات البائع فرصة لإستخدام مجموعة جديدة من عوامل الجذب، للوصول الى مايمكن أن يكون سوقاً جديدة تماماً للمُنْتَج المطروح.

والأن أصبح لدينا تعريف شامل ودقيق للمُنْتَج:

المُنْتَج هو:

مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة التي يمكن أن تشتمل على التعبئة واللون والسعر والجودة والعلامة التجارية، بالاضافة الى خدمات البائع وسمعته. ويمكن أن يكون المُنْتَج سلعةً أو خدمةً أو مكاناً أو شخصاً أو فكرةً. وبشكل جوهري، يقوم المستهلكون بشراء أكثر من مجرد مجموعة من السمات المادية الملموسة عندمات يقومون بشراء مُنْتَج ما؛ حيث أنهم يشترون إرضاء الحاجة وإشباعها في صورة المزايا والمنافع التي يتوقعون الحصول عليها من المُنْتَج.

ثانياً: تصنيفات المُنْتَج

تصنّف المُنْتَجات بشكل عام الى قسمين رئيسيّن إثنين هما:

- ▲ المُنْتَجات الاستهلاكية.
- ▲ المُنْتَجات التجارية أو الصناعية.

– دعنا نستعرض المُنْتَجات الاستهلاكية من حيث المفهوم والفئات:

○ المُنْتَجات الاستهلاكية من حيث المفهوم والفئات:

1. مفهوم المُنْتَجات الاستهلاكية:

توجّه المُنْتَجات الاستهلاكية للاستهلاك الشخصي في المنازل، ولهذا فهيّ تُسمى بسلع المستهلك النهائي، بمعنى أنها مُنْتَجات مخصصة للاستخدام أو الاستهلاك المباشر من قبل الأفراد والمجاميع، وليس لأغراض إعادة البيع أو الاستخدام في إنتاج مُنْتَجات أخرى.

2. فئات السلع الاستهلاكية:

يمكن تقسيم السلع الاستهلاكية الى أربع فئات هي:

أ. السلع الميسرة، وتمتاز بالخصائص والسمات التالية:

- ▲ سهلة المنال، بمعنى أن المستهلك يشعر بالراحة واليسر عند شرائها.
- ▲ متوافرة في الأسواق على نطاق واسع جداً.

- يكون المستهلك على استعداد بقبول أي علامة تجارية من العلامات التجارية المتعددة للمُنْتَج ذاته.
- أسعارها في متناول معظم المستهلكين.
- يتكرر شراؤها باستمرار.
- إجمالي هامش أرباحها منخفض.
- دوران مخزونها مرتفع.
- عدد منافذ توزيعها كبيرة، بمعنى قناة توزيعها طويلة نسبياً.
- مسؤولية الاعلان عنها تقع على عاتق الشركة المصنّعة.
- من أمثلتها: المواد الغذائية، الحلوى غير الباهظة الثمن، المستلزمات المتنوعة مثل معاجين الاسنان والحلاقة، الصحف والمجلات، الصوابين، وما شابه ذلك.

ب. **سلع التسوق**، وتمتاز بالخصائص والسمات التالية:

- يقوم المستهلك بمقارنتها على أساس الملاءمة، والجودة، والسعر، والطراز، وشكلها وجاذبيتها.
- أسعارها أعلى مقارنة بالسلع الميسّرة.
- لا يتكرر شراؤها كثيراً مقارنة بالسلع الميسّرة.
- تتطلب عدداً أقل من منافذ البيع بالتجزئة؛ بمعنى أنها غير متوافرة على نطاق واسع في الأسواق كافة مقارنة بالسلع الميسّرة.
- تعمل الشركة المصنّعة جنباً الى جنب مع تجار التجزئة في تسويقها.
- تكون قناة التوزيع أقصر مقارنة بالسلع الميسّرة.

- إجمالي هامش أرباحها مرتفع نسبياً .
- مسؤولية الاعلان عنها مشتركة بين الشركة المصنعّة وتاجر التجزئة.
- اسم المتجر الذي يتعامل بهذا النوع من السلع يعّد مهماً .
- من أمثلتها: الملابس التي تتماشى مع خطوط الموضة، الأثاث والاجهزة الكهربائية الرئيسية، السيارات، المفروشات وماشابه ذلك.

ج. **السلع الخاصة(أو المتخصصة)**، وتمتاز بالخصائص والسمات لتالية:

- تحمل علامات تجارية معروفة وراسخة يكون ولاء المستهلك لها كبيراً .
- يبذل المستهلك وقتاً وجهداً طويلين للتخطيط لشرائها .
- أسعارها مرتفعة مقارنة بالسلع الميسرة وسلع التسوّق.
- عدد منافذ توزيعها قليل، وغالباً ما يقتصر على منفذ واحد في كل السوق.
- دوران مخزونها منخفض.
- إجمالي هامش الربح مرتفع.
- يعّد إسم المتجر والعلامة التجارية مهمان جداً.
- لا يتكرر شراؤها كثيراً.
- مسؤولية الاعلان عنها مشتركة بين الشركة المصنّعة وتاجر التجزئة.
- من أمثلتها: الأغذية الصحية، معدات التصوير، ملابس الرجال والنساء الباهظة الثمن، الفلل والشقق السكنية الراقية، أجهزة الحاسوب الراقية، وما شابه ذلك.

د. السلع غير المطلوبة، وهي فئة أخرى مختلفة تماماً عما سبق من السلع، وتمتاز الاتية:

- مُنْتَجات جيدة لم يصبح المستهلك على دراية بها بعد.
- مُنْتَجات يكون المستهلك على دراية بها، لكنه لا يحتاجها في الوقت الحالي.
- الترويج لها يتسم بالصعوبة.
- من أمثلتها: بواليص التأمين على الحياة، شواهد القبور، بالنسبة للاشخاص الذين لم يفقدوا أحداً، أطر السيارات المخصصة للاستخدام على الجليد، حقن الهرمونات ضد الشيخوخة، السيارات الكهربائية، وما شابه ذلك.

السلع التجارية أو الصناعية من حيث المفهوم والفئات

1. مفهوم السلع التجارية أو الصناعية:

عبارة عن مُنْتَجات تُشترى لإضفاء معالجات عليها أو إستخدامها في إدارة منظمة اعمال، بمعنى إنها توجّه لاعادة البيع أو التصنيع أو الاستخدام في انتاج مُنْتَجات أخرى، أو لتوفير الخدمات في منظمة ما.

وترى جمعية بحوث التسويق الصناعي البريطانية (IMRA)، أن السلع الصناعية تتميز عن السلع الاستهلاكية في المجالات التالية:

أ. أنها تتمتع في الغالب بمواصفات فنية وتقنية دقيقة.

ب. أنها تتعرض لرقابة نوعية عالية المستوى، وتُشترى وفق مواصفات محددة مسبقاً، ومتفق عليها عالمياً.

ج. أنها تولّد سلعاً صناعية أو تجارية أخرى.

د. أنها تُباع في نطاق محدود لفئة محدودة من المشترين الصناعيين.

ه. أن عملية شراءها تستغرق وقتاً طويلاً نسبياً.

و. تعدّ خدمات مابعد البيع عنصراً أساسياً في قرار شرائها.

ز. تتأثر كثيراً بحالات الركود والظروف الاقتصادية والسياسية السيئة.

ح. أنها غالباً ما تُشترى من خلال عمليات التفاوض، ومن قبل لجان شراء متخصصة.

2. فئات السلع التجارية أو الصناعية

يمكن تقسيم السلع التجارية أو الصناعية الى الفئات التالية:

أ. **المواد الخام**، وتشتمل على مايلي:

- السلع التي توجد في حالتها الطبيعية، مثل: المعادن، والأراضي، ومُنْتَجات الغابات والبحار، ومستخرجات المناجم والمحاجر، والصوف، والنفط الخام.
- المُنْتَجات الزراعية، مثل: القطن، والماشية، والمُنْتَجات الحيوانية، بما في ذلك البيض والحليب الخام.
- يتم تحديد أسعارها بشكل طبيعي بواسطة قوى العرض والطلب، مع تقارب ظروف المنافسة التامة، ونتيجة لذلك تتوافر للمُنْتَجين المستقلين قدرة قليلة على التحكم في سعر السوق السائد، وربما تنعدم هذه القدرة على التحكم في السعر تماماً.
- نظراً لحجمها الكبير وانخفاض قيمة الوحدة وطول المسافات بين الشركة المُنْتَجة والمستخدم التجاري، فإن وسائل النقل تعدّ أمراً مهماً عند تداول المواد الخام الطبيعية.

▲ نتيجة لنفس العوامل السابقة، يتم تسويق المواد الخام الطبيعية بشكل متكرر من الشركة المُنْتجة الى المستخدم الصناعي أو التجاري مباشرة بأقل قدر من التداول المادي لها.

ب. **المواد والأجزاء المصنعّة**، وتمتاز بالاتي:

▲ هي عبارة عن مواد خام تمت معالجتها، أو أجزاء لا يجري أي تغيير على شكلها.

▲ تدخل في عملية تصنيع السلع التجارية والصناعية، وتصبح جزءاً من المُنْتَج النهائي.

▲ عادة ما يتم شراؤها بكميات كبيرة.

▲ تعتمد قرارات الشراء عادة وبشكل طبيعي على السعر والخدمة التي يوفرها البائع.

▲ تسّوق مباشرة من قبل الشركة المصنعّة.

▲ لا يعدّ التمييز السلعي للمواد والاجزاء المصنعّة أمراً مهماً.

▲ من أمثلتها: الحديد الخام الذي يتم تحويله الى صلب، الغزل الذي يتم نسجه الى أقمشة، الدقيق الذي يصبح جزءاً من الخبز، رقائق أشباه الموصلات في الحواسيب، البطاقات في شاشات الحاسوب، ...الخ.

ج. **التركيبات / الانشاءات**، وتمتاز بالاتي:

▲ تؤثر تأثيراً مباشراً على معدل العمليات والتشغيل في المنظمة التي تقوم بانتاج السلع أو الخدمات.

▲ معدات رئيسية باهظة الثمن وطويلة الأجل.

- غالباً ما تصنعّ طبقاً للمواصفات المفصلة على مقاس المشتري، وحسب الطلب.
- بيعها يكون مباشرة من الشركة المُنْتَجة الى المستخدم التجاري أو الصناعي.
- تتطلب خدمات مابعد البيع، حيث يكون قرار شرائها مستنداً لتوافر مثل هذه الخدمات في المقام الأول.
- تباع من خلال البيع الشخصي.
- من أمثلتها: مولدات الكهرباء الكبيرة في السدود وبنايات المصنع، ومحركات الديزل المستخدمة في السكك الحديد، ومواقد صهر المعادن في مصانع الحديد والصلب، والطائرات.

د. المعدات والآلات المساعدة، وتمتاز بالاتي:

- مُنْتَجات ملموسة تتميز بقيمة أساسية، ويتم استخدامها في عمليات منظمة الأعمال .
- لا تشكل أو تصبح جزءاً حقيقياً من المُنْتَج النهائي.
- حياتها أقصر من التركيبات، ولكنها أطول من مواد التشغيل.
- من أمثلتها: أدوات العمل اليدوي الكهربائية البسيطة، ونشات الرفع، مكاتب الموظفين.

ه. مواد التشغيل، وتمتاز بالاتي:

- سلع تجارية تتسم بانخفاض قيمتها وقصر حياتها الاقتصادية.
- تُسهم في عمليات المؤسسة، دون أن تصبح جزءاً من المُنْتَج النهائي.

- موحدّة قياسياً (نمطية).
- تتسم أسواقها بالمنافسة السعرية المرتفعة عادة.
- مـن أمثلتهـا: زيـوت التـشحيم، أقـلام الرصـاص، الأدوات المكتبيـة، مصابيح الاضاءة العادية، وماشابه ذلك.

ثالثاً: قرارات مزيج المُنْتجات

لا توجد إلاّ قلة قليلة من الشركات تقدم مُنْتَجاً وحيداً في السوق، فالشركات عادة ما تمتلك أو تدير خطوط مُنْتَجات متعددة تُسمى مزيد المُنْتَج (product mix).

– ماالمقصود بمزيج المُنْتَجات؟

يتألف مزيج المُنْتَجات من كافة خطوط المُنْتَجات (product lines) وفئات المُنْتَجات (product items) المعروضة للبيع من قبل بائع معين أو شركة مُنْتَجة.

فمزيج المُنْتَجات الخاص بشركة إيفون (Avon) يتألف من خمسة خطوط رئيسية، هي: خط مُنْتَجات الجمال، وخط مُنْتَجات العافية، وخط المجوهرات والاكسسوارات، وخط الهدايا، وخط الكتب والموسيقى. إن كل خط من هذه الخطوط يتألف من خطوط فرعية متعددة، فخط مُنْتَجات الجمال، مثلاً، يتألف من خطوط فرعية تتمثل في مواد التجميل، والعناية بالبشرة، ومستلزمات الحمام، والعطور، ومُنْتَجات الحماية من التأثيرات الخارجية، وبالتالي فان مزيج خطوط مُنْتَجات شركة (Avon) يتألف من (1300) فئة سلعية بمجمله.

– ماالقصود بأبعاد مزيج المُنْتَجات؟

لمزيج المُنْتَجات أربعة أبعاد رئيسية نوجزها بالاتي:

1. إتساع مزيج المُنْتَجات (product mix width)

يُشير إتساع مزيج المُنْتَجات الى عدد خطوط المُنْتَجات المختلفة التي ترعاها الشركة، وفي حالة شركة (Avon) في المثال أعلاه، فان العدد يصل الى

خمسة خطوط هي: خط مُنْتَجات الجمال، وخط الهدايا، وخط مُنْتَجات العافية، وخط المجوهرات والاكسسوارات وخط الكتب والموسيقى.

2. طول مزيج المُنْتَجات (product mix length):

يُشير الى إجمالي عدد الأصناف السلعية التي ترعاها الشركة ضمن خطوط مُنْتَجاتها، فاذا كان للشركة خمسة خطوط مُنْتَجات وكل خط يتألف من خمسة أصناف، فان طول المزيد يكون (25).

3. عمق خط المُنْتَجات (product line depth):

يُشير عمق خط المُنْتَجات الى عدد التشكيلة التي يتألف منها كل مُنْتَج في خط المُنْتَجات. فمثلاً، اذا كان معجون الأسنان كولغيت (Colgate) يأتي في عبوات من خمسة أحجام، ويصنّع بأربع تركيبات متميزة، بالفلورايد ومن دون فلورايد، والنعناع، وعرق السوس، فانه يمكن القول أن تشكيلة كولغيت تتكون من عشرين شكلاً مختلفاً (5 أحجام × 4 تركيبات).

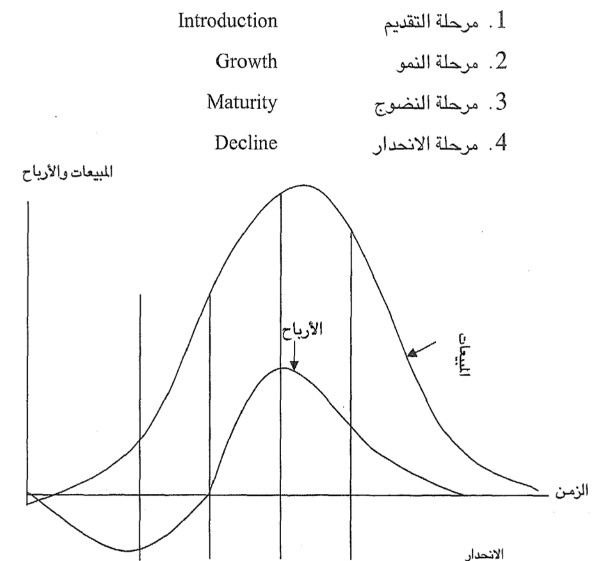
4. توافق مزيج المُنْتَجات (product mix consistency):

يُشير توافق مزيج المُنْتَجات الى درجة الترابط والاتساق بين مختلف خطوط المُنْتَجات، سواء أكان ذلك من حيث استعمالها النهائي، أو مستلزمات إنتاجها، أو طريق توزيعها وترويجها، أو أي شكل اخر. فالتوافق في مزيج مؤلف من سلع استهلاكية يكون أكبر بكثير مقارنة بمزيج مؤلف من سلع صناعية واستهلاكية. كما أن التوافق القائم بين معاجين الأسنان، مثلاً، وبين المنظفات يكون أكبر من التوافق بين معاجين الأسنان، والمشروبات الغازية، وهكذا.

رابعاً: دورة حياة المُنْتَج واستراتيجياتها التسويقية:

تعدّ دورة حياة المُنْتَج (product life cycle /PLC) من النماذج الرائدة في التسويق، نظراً لمضامينها التسويقية العديدة، حيث يتم الاعتماد عليها في صوغ الاستراتيجيات التسويقية المختلفة. تتألف دورة حياة المُنْتَج من أربع مراحل رئيسية يوضحها الشكل (1- 1)، وهي:

1. مرحلة التقديم Introduction
2. مرحلة النمو Growth
3. مرحلة النضوج Maturity
4. مرحلة الانحدار Decline



الشكل (1- 1): نموذج لدورة حياة المُنْتَج موضحاً مستويات المبيعات والأرباح

وسنحاول تسليط الضوء على خصائص كل مرحلة من مراحل حياة المُنْتَج بنوع من التفصيل المباشر.

1. مرحلة التقديم، وتتسم بالخصائص والمؤشرات التالية:

أ. يكون المُنْتَج متوافراً في السوق لأول مرة، وغالباً ما يكون المُنْتَج جديداً، وبالتالي فان سعره يكون عالياً.

ب. تكون المبيعات منخفضة نسبياً، ومعدل نموها بطيئاً.

ج. تكون أرباح المُنْتَج منخفضة، بسبب إنخفاض المبيعات أو قد تكون معدومة أو سلبية.

د. تكون تكاليف الترويج مرتفعة بسبب كون المُنْتَج جديداً، وبالتالي يحتاج الى ميزانية ترويج كبيرة للتعريف به، واقناع المستهلكين بجودته وملاءمته.

ه. تكون تكاليف التوزيع مرتفعة أيضاً، لأن الشركة المُنْتِجة تحتاج الى ميزانية كبيرة لاستمالة الموزعين للتعامل مع المُنْتَج وتحفيزهم على قبوله، وهذا يتطلب منح الموزعين هوامش ربحية جيدة لكي يتشجعوا على تسويقه والاهتمام به.

و. لا توجد منافسة في هذه المرحلة لأن المُنْتَج جديد لم يعرف به المنافسون بعد، وحتى لو عرفوا به، فانهم سيترددون في تقليده خوفاً من فشله، فهم يترقبون الحالة إلى أن يتأكدوا تماماً بأن المُنْتَج قد نجح وانتقل الى مرحلة النمو.

ز. فئة المشترين المحتملين في هذه المرحلة هي فئة الابتكاريون (innovators) الذين يتابعون كل ماهو جديد ومبتكر في السوق، ويبادرون الى شرائه بحكم تمتعهم بقوة شرائية جيدة وتفضيلات واضحة للمُنْتَجات الجديدة.

ح. تعدّ هذه المرحلة أكثر المراحل اشتمالاً على المخاطر، كما أنها أكثر المراحل تكلفة لأن الأموال الأساسية والاستثمارية يجب أن يتم انفاقها ليس فقط لتطوير المُنْتَج، ولكن أيضاً للسعي وراء الحصول على قبول المستهلكين للعرض.

ط. يُصمم البرنامج الترويجي للشركة المُنْتِجة بهدف تحفيز الطلب على فئة المُنْتَج بأكمله، بدلاً من التركيز على علامة تجارية واحدة، لأن المستهلكين عادة مايكونون غير ملمين بالمُنْتَج أو الميزة المبتكرة له.

2. مرحلة النمو، وتتسم بالخصائص التالية:

أ. تُسمى أيضاً مرحلة قبول السوق للمُنْتَج، لأن المُنْتَج قد إنتقل بنجاح الى مرحلة النمو.

ب. ترتفع المبيعات والأرباح بمعدل سريع.

ج. يبدأ المنافسون بدخول السوق بأعداد كبيرة غالباً، خصوصاً إذا ما إتضح لهم أن منظور الأرباح جذاب بشكل خاص.

د. نتيجة للمنافسة المحتدمة، تبدأ الأرباح في الأنخفاض قرب نهاية مرحلة النمو.

ه. يحاول المنافسون تقديم سلعة او خدمة أفضل من حيث التصميم والجودة والسعر، وهذه الحالة من السوق تقود الى زيادة درجة التنّوع في الشكيلات السلعية المطروحة في السوق.

و. تعّد المنافسة الاحتكارية النموذج الشائع في سوق يكون فيها المُنْتَج قد وصل الى مرحلة النمو في دورة حياته.

ز. تميل الأسعار الى الانخفاض بشكل حاد حتى عندما يزيد نمو الصناعة بشكل سريع.

ح. تبقى الارباح بشكل عام مرتفعة، لأن المبيعات مرتفعة بشكل عام أيضاً.

3. مرحلة النضوج، وتتسم بالخصائص التالية:

أ. يتباطء نمو المبيعات، لأن المُنْتَج حقق القبول من قبل معظم المشترين المرتقبين. هذا يعني أن المبيعات تستمر في الزيادة، ولكن بمعدل منخفض.

ب. عندما يتباطء نمو المبيعات، تنخفض أرباح كل من المُنْتَجين والمسوقين، ويتمثل السبب الأساسي لذلك في المنافسة المكثفة على عنصر السعر.

ج. تسعى بعض الشركات الى تمييز نفسها، ومن ثم فهي تقوم بمد خطوط المُنْتَجات الخاصة بها، عن طريق إضافة فئات أو أصناف جديدة في حين يقوم بعضها الاخر بتقديم نسخ جديدة ومحسنة من العلامة التجارية الأصلية لها.

د. يكون الضغط أكثر على العلامات التجارية التي تحمل العلامات التجارية رقم (1 و2) في السوق، وأثناء الجزء التالي لهذه المرحلة، ينسحب المُنْتَجون الحديون، أي المُنْتَجون الذين لديهم تكاليف ومصروفات مرتفعة وليس لديهم ميزة تنافسية تفاضلية تفوق غيرهم من المُنْتَجين في السوق.

ه. يُستخدم الترويج بشكل مكثف كأداة فعالة لتمييز المُنْتَجات، لأن القدرة التنافسية للشركة المُنْتَجة تعتمد على المكانة التنافسية للمُنْتَج، والاغراءات السعرية، وكثافة الجهد الإعلاني، ووسائل الترويج الأخرى.

و. تعّد أطول مرحلة من مراحل دورة حياة المُنْتَج وأكثرها ربحية للمسوقين البارعين.

4. مرحلة الانحدار، وتتسم بالخصائص التالية:

أ. إنخفاض حاد في المبيعات والأرباح.

ب. عزوف المستهلكين عن شراء المُنْتَج لافتقاره الى الجاذبية، وعدم قدرته على إشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم.

بالنسبة لمعظم المُنْتَجات، تعّد مرحلة الإنحدار – التي يتم قياسها تبعاً لحجم المبيعات لإجمالي الفئات – مرحلة لا يمكن تجنبها لسبب أو أكثر من الأسباب التالية:

- عندما يتم تطوير مُنْتَج أفضل أو أقل تكلفة لاشباع نفس الحاجة.
- عندما تنخفض الحاجة للمُنْتَج، نظراً لتطوير مُنْتَج اخر يشبع حاجات المستهلكين بشكل أفضل.
- عندما يشعر المستهلكون بالملل من المُنْتَج(نمط أو طراز معين من الملابس، على سبيل المثال)، وبالتالي فان المُنْتَج يختفي من السوق.



خامساً: الاستراتيجيات التسويقية لمراحل دورة حياة المُنْتَج

توجز الاستراتيجيات التسويقية لمراحل دورة حياة المُنْتَج، وفق كل مرحلة بالاتي:

1. استراتيجيات مرحلة التقديم، وتتمثل بالأتي:

أ. استراتيجية القشط السريع:

تركز هذه الاستراتيجية على تقديم المُنْتَج وعرضه في السوق بسعر مرتفع، باعتباره مُنْتَجاً جديداً، وبجهد ترويجي مكثف، باعتبار أن المستهلكين غير ملمين تماماً بخصائص المُنْتَج ومزاياه الفريدة. تحاول الشركة من خلال إتباع هذه الاستراتيجية الوصول الى أقصى ربح إجمالي لكل وحدة مُنْتَجة للتعويض عن التكاليف الكبيرة التي تكبدتها في مرحلة البحث وتطوير المُنْتَج. كما تبرر الشركة سعر المُنْتَج المرتفع بمستوى جودته العالي وتفرده بسمات مميزة، وإنعدام المنافسة. تكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات التالية:

- وجود فئة من المستهلكين، يسمون الابتكاريون، تكون قادرة على دفع السعر المرتفع. وبما أن المُنْتَج الجديد يتسم بمستوى جودة عالي، فان هؤلاء المبتكرون لا يمانعون من دفع السعر العالي مقابل هذه المزايا الفريدة والمبتكرة التي يتمتع بها المُنْتَج الجديد.
- عدم وجود منافسة شديدة، أو إنعدام المنافسة، ولهذا تسعى الشركة الى بناء تفضيلات استهلاكية سريعة لمُنْتَجها الجديد.
- أن لا تكون السوق، أو قطاعات معينة منها، حساسة للسعر؛ بمعنى استعداد قطاعات سوقية معينة لدفع السعر العالي للحصول على مُنْتَج يعتبرونه مميزاً ومبتكراً .

ب. استراتيجية القشط البطيء:

تركز هذه الاستراتيجية على تقديم المُنْتَج الى السوق بسعر مرتفع مصحوباً بجهد ترويجي منخفض. فمن خلال السعر العالي للمُنْتَج، تسعى الشركة الى تحقيق أقصى ربح إجمالي للوحدة الواحدة من المُنْتَج مستفيدة من فرادة المُنْتَج من حيث خصائصه ومميزاته وانعدام المنافسة، وانخفاض المنفق على الجهود. تفترض هذه الاستراتيجية الأتي :

- استعداد المستهلكين لدفع السعر المرتفع.
- عدم وجود منافسة شديدة، أو إنعدامها .
- عدم وجود حساسية مفرطة للسعر العالي .
- صغر حجم السوق .

ج. استراتيجية التغلغل (الاختراق أو التمكّن)السريع:

تركز هذه الاستراتيجية على تقديم المُنْتَج وطرحه في السوق بسعر منخفض مصحوباً بجهود ترويجية مكثفة، وذلك بهدف تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة. تنجح هذه الاستراتيجية في الأسواق الحساسة للسعر، حيث يقبل المستهلكون على شراء المُنْتَج الجديد بحكم إنخفاض سعره وكثافة الجهود الترويجية المخصصة للتعريف به على نطاق واسع. تكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات التالية:

- عندما يكون حجم السوق واسعاً، وحجم الطلب فيه كبيراً.
- عندما تكون السوق حساسة للسعر .
- عندما تكون المنافسة حادة .

- عندم تكون تكلفة الانتاج منخفضة تبعاً لحجم الانتاج وزيادة الخبرة الانتاجية (الانتاج الوفير يقلل من تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة من المُنْتَج).

د. استراتيجية التغلغل البطيء:

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تقديم المُنْتَج وعرضه في السوق بسعر منخفض وبجهود ترويجية منخفضة أيضاً. فالأسعار المنخفضة تستميل طلب المستهلك للمُنْتَج وتشجعه على تكرار الشراء، بينما تسهم تكاليف الترويج المنخفضة في زيادة مستوى الأرباح التي تحققها الشركة المُنْتَجة من مبيعات المُنْتَج. تنجح هذه الاستراتيجية في الحالات التالية :

- ضرورة أن يكون الطلب على المُنْتَج مرناً جداً.
- ضرورة أن تكون مرونة الطلب بالنسبة للترويج قليلة نسبياً (بمعنى أن المستهلك يهمه بالدرجة الأساس سعر المُنْتَج المنخفض، وليس حجم المبالغ التي أنفقت على الترويج له) .
- ضرورة أن تكون سوق المُنْتَج كبيرة.
- ضرورة أن تكون السوق حساسة للسعر.
- ضرورة أن تكون هناك درجة من المنافسة في السوق .

2. استراتيجيات مرحلة النمو، وتتمثل بالآتي:

أ. استراتيجية توفير إمتدادات للمُنْتَج (product extensions):

تركز الشركة على تحسين مستوى الجودة النوعية للمُنْتَج، وإضافة مواصفات وموديلات أكثر للسلعة (تنويع التشكيلة السلعية). كما تعمل الشركة على تمييز المُنْتَج من خلال إضافة خصائص مميزة وفريدة له.

ب. استراتيجية الوصول الى قطاعات استهلاكية جديدة:

من خلال إستخدام السعر المنخفض إن أمكن ذلك للتغلغل في السوق، ومحاولة زيادة الحصة السوقية.

ج. تحويل الاستراتيجية الاعلانية:

لتحقيق أهداف ذات تأثير أعمق على السلوك الاستهلاكي، كبناء القناعات بدلاً من تعريف المستهلكين بالسلعة أو الخدمة فقط.

د. استراتيجية بناء نظام توزيع مكثف:

لضمان توافر المُنْتَج على نطاق واسع في السوق، وبالتالي زيادة الحصة السوقية بشكل كبير.

3. استراتيجيات مرحلة النضوج، وتتمثل في الآتي:

أ. استراتيجيات تعديل السوق:

تركز الشركة في هذه الاستراتيجية على الجوانب التالية:

- العمل على زيادة إستعمال المُنْتَج من قبل المستهلكين الحاليين (مثل تناول الحليب ثلاث مرات في اليوم بدلاً من إقتصار ذلك على الفترة الصباحية، أو استخدام معجون الأسنان بعد تناول كل وجبة طعام، وليس إقتصار ذلك على فترات الصباح، وهكذا) .
- العمل على الوصول الى قطاعات استهلاكية جديدة، أو قيام الشركة بإعادة النظر في وضع المُنْتَج في السوق، ومحاولة ترويجه في أطر جديدة .
- بناء تفضيلات للمُنْتَج لدى المستهلك من خلال الاعلان التعريفي أو المقارن.

- توجيـه المُنْـتَج الى أسـواق جديـدة (خـارج الحـدود الاقليميـة) أو الى قطاعات سوقية أخرى (داخل الحدود الاقليمية) .

ب. استراتيجية تعديل المُنْتَج:

المقصود بتعديل المُنْتَج تكييفه أو تعديله أو إحداث تغييرات عليه. ومن أبرز الجوانب التي تركز الشركة عليها في هذا النوع من الاستراتيجيات مايلي:

- تطوير جودة المُنْتَج بهدف تحسين أدائه من حيث طول فترة تعميره، أو تحسين إمكانيات الاعتماد عليه، أو تحسين مذاقه اذا كان المُنْتَج مادة غذائية. هذه التحسينات ستؤدي بلا شك الى زيادة الطلب على المُنْتَج خصوصاً من قبل المستهلكين الراغبين بالتطوير أو الراغبين في مستويات جودة أعلى .
- إضافة خصائص جديدة للمُنْتَج أو منافع إضافية كالأمان والملاءمة .
- تطوير الموديل أو تعديله لزيادة جاذبية المُنْتَج، وفرص قبوله من قبل المستهلك (تعديل موديلات السيارات أو الملابس أو إبتكار موديلات جديدة واعتبار ذلك بمثابة منافع إضافية، مثلاً).

4. استراتيجيات مرحلة الانحدار، وتتمثل في الآتي:

أ. التخلص تماماً من الفئات أو الأصناف السلعية الضعيفة التي لم يعد هناك طلب عليها، والتي أصبحت تستنزف موارد الشركة المادية والبشرية.

ب. تقليص أسعار بعض الفئات أو الأصناف السلعية بطيئة الحركة في السوق لزيادة جاذبيتها بالنسبة لبعض القطاعات السوقية ذات الحساسية العالية للسعر.

ج. تقليص منافذ توزيع السلعة قدر المستطاع، واقتصارها على عدد محدود جداً بالنسبة للفئات السلعية التي مازالت مقبولة في السوق نوعاً ما.

د. تقليص جهود الترويج الى الحد الأدنى المقبول.

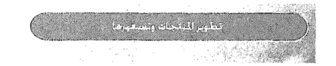
ه. الخروج من السوق كلياً اذا تطلب الأمر ذلك تجنباً لتكبد خسائر لا طائل لها.

الجدول (1- 1) بعض المضامين التطبيقية

لمفهوم دور حياة المُنْتَج في تخطيط الاستراتيجية التسويقية

الخصائص	المراحل			
	التقديم	النمو	النضوج	الانحدار
الزبائن (المستهلكون)	إبتكاريون	متبنون أوائل (سوق كبيرة)	الاكثرية الساحقة (سوق كبيرة)	متقاعسون / زبائن موالون
المنافسون	لا يوجد / أو قليلون جداً يكاد لا يذكرون	متزايدون	كثيرون	متناقصون
المبيعات	منخفضة	سريعة النمو	بطيئة النمو	منخفضة جداً
الأرباح	لا توجد / وقد تكون سلبية	سريعة النمو	متناقصة/ بطيئة النمو	منخفضة / أو معدومة
التدفقات النقدية	سلبية	معتدلة	عالية	منخفضة
الأهداف التسويقية:	تكوين إدراك للمُنْتَج والتشجيع على تجربته	تعظيم الحصة السوقية	تعظيم الأرباح والدفاع عن الحصة السوقية	تقليص المصروفات وحلب الصنف
الإستراتيجيات التسويقية:				
الإستراتيجية العامة	تطوير السوق	إختراق السوق (التغلغل في السوق)	تحديد وضع وقائي /دفاعي	كفاءة / أو خروج من السوق
التكاليف	مرتفعة للوحدة الواحدة	منخفضة	مستقرة أو متزايدة	خط منقح أو معدل للخروج من السوق

المراحـــــل				
الخصائص	التقديم	النمو	النضوج	الانحدار
استراتيجية المُنْتَج	عرض مُنْتَج أساسي	عرض إمتدادات للمُنْتَج(مطوّر)	تنويع الأصناف والموديلات(مّميز)	إلغاء الفئات السلعية الضعيفة
استراتيجية التسعير	عالية	منخفضة بمرور الوقت	اكثر إنخفاضاً	تقليص الأسعار
استراتيجية التوزيع	إنتقائية	مكثفة	اكثر كثافة	إنتقائية
استراتيجية عنصر الترويج/الاعلان	بناء إدراك للمُنْتَج لدى الابتكاريون والمتبنّون الأوائل	بناء إدراك للمُنْتَج وإهتمام به من قبل الأكثرية	التركيز على الاختلافات في الصنف وفوائده	الابقاء على الزبائن المخلصين
إستراتيجية عنصر الترويج/تنشيط المبيعات	جهود مكثفة للتشجيع على تجربة المُنْتَج	تقليص جهود التنشيط للاستفادة من الطلب المرتفع	زيادة جهود التنشيط لتشجيع التحوّل للصنف	تقليص جهود التنشيط الى الحد الأدنى



سادساً: العلامات التجارية والتعبئة والتغليف والسمات الأخرى للمُنْتَجات

1. العلامات التجارية:

نجد من الضروري توضيح بعض المفاهيم ذات الصلة المباشرة بالعلامات التجارية:

أ. العلامة التجارية (Brand):

هي كلمة شاملة وعامة، حيث أنها تحتوي على مصطلحات أدق وأكثر تحديداً. تعّد العلامة التجارية إسماً و/ أو علامة يتمثل الغرض منها في تحديد المُنْتَج الخاص ببائع واحد، أو مجموعة من البائعين بهدف تمييز هذا المُنْتَج بالذات عن غيره من المُنْتَجات المنافسة.

ب. الإسم المميز (Brand name):

يتكون الاسم المميز من كلمات و/ أو حروف و/ أو أرقام يمكن نطقها أو لفظها.

ج. الماركة المسجلة (Trademark):

وهي عبارة عن علامة تجارية يتبناها بائع، وتمنح حماية قانونية.

د. العلامة التجارية الخاصة بالشركة المُنْتَجة (Producer`s brand):

وهي عبارة عن علامة تجارية خاصة بمُنْتَجات وأصناف الشركة المُنْتَجة.

ه. العلامة التجارية الخاصة بالوسيط (Middleman's brand):

وهي عبارة عن علامة تجارية يمتلكها تجار التجزئة أو تجار الجملة.

و. التميز بالعلامات التجارية (Branding):

وهي عبارة عن مجموعة إستراتيجيات تستهدف تمييز المُنْتَجات بالعلامات التجارية، ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجيات الاتي:

▲ استراتيجية العلامات المتعددة:

حيث تقوم الشركة المُنْتَجة بوضع علامة مميزة على كل سلعة تقوم بإنتاجها، حيث تستخدم العلامة (X) لمسحوق الغسيل والعلامة (Y) لمعجون الحلاقة، والعلامة (Z) لمعجون الأسنان، وهكذا.

▲ استراتيجية العلامة الواحدة للسلع كافة التي تنتجها الشركة:

حيث تقوم الشركة المُنْتَجة بوضع علامتها المميزة على أنواع السلع كافة التي تقوم بانتاجها. فمثلاً تقوم شركة (Sony) بانتاج ما يزيد عن (6400) صنف تحمل جميعها نفس العلامة التجارية (Sony).

▲ استراتيجية العلامة المميزة لكل مجموعة سلعية:

في هذه الحالة تختار الشركة مجموعات سلعية، وتضع على كل مجموعة علامة تجارية مختلفة. فاذا كان للشركة ست مجموعات سلعية مثلاً مواد غذائية، مواد تجميل، منظفات، مشروبات غازية، عطور، أجهزة كهربائية، فانها تستخدم العلامة التجارية (X) للمواد الغذائية، و(Y) لمواد التجميل، و(Z) للمنظفات، و(W) للمشروبات الغازية، و(Q) للعطور، و(S) للاجهزة الكهربائية، وهكذا.

▲ استراتيجية العلامة التجارية الجامعة بين إسم الشركة وإسم السلعة:

مثل حلويات النجمة، ومُنْتَجات نبيل، ومياه الحكمة، وأدوية الحكمة، ومطاعم الطازج أو جبري وهكذا.

2. أسباب التمييز السلعي، وتحديد العلامات التجارية:

يمكن إيجاز الأسباب بالتالي:

أ. بالنسبة للمستهلكين، تسهل العلامات التجارية عملية تحديد السلع أو الخدمات، حيث أنها تساعد المتسوقين على التحرك بسرعة داخل المجمعات التجارية أو غيرها من متاجر البيع بالتجزئة عند إتخاذ قرارات الشراء

ب. تساعد العلامات التجارية في مسألة هامة ألا وهي التأكد من أن المستهلكين سيحصلون على جودة متواصلة عندما يقومون بتكرار الشراء.

ج. بالنسبة للبائعين، تسهل العلامات التجارية عملية ترويج السلع والخدمات، حيث يمكن تمييز الغلامات التجارية وتشخيصها والتعرف عليها بسهولة عند عرضها في متجر أو عند تضمينها في الاعلان.

د. كما أن التمييز السلعي بالعلامات التجارية يقلل من مقارنات الأسعار، لأن العلامات التجارية تعد عاملاً آخر يتم وضعه في الاعتبار عند الشراء.

ه. تؤثر سمعة العلامة التجارية أيضاً على ولاء مستخدمي الخدمات، ومستهلكي السلع التجارية والاستهلاكية.

3. التعبئة والتغليف وبطاقات التمييز بالشارات:

حتى بعد أن يتم تطوير المُنْتَج وتمييزه بالعلامات، يجب أن يتم صوغ استراتيجيات أخرى من أجل دعم الجوانب الاضافية المرتبطة بالمُنْتَجوالخاصة

بالمزيج التسويقي. ومن سمات المُنْتَج الحيوية تلك المتعلقة بالتعبئة والتغليف، حيث ترتبط التعبئة إرتباطاً وثيقاً ببطاقات التمييز بالشارات الخاصة (labeling).

4. تأثير التعبئة والتغليف، وأهميتها:

تنطوي التعبئة على كل أنشطة تصميم (أو إنتاج) عبوة المُنْتَج أو غلافه. وينقسم الغلاف على نوعين (أ) الغلاف المباشر الحاوي للسلعة كالزجاجة الحاوية للعطر، أو العلبة التي توضع فيها عيدان الكبريت، (ب) الغلاف الخارجي الذي توضع فيه السلعة بغلافها الأول، وهو ما يطلق عليه غالباً "العبوة " والذي يستغني عنه المستهلك بمجرد استخدام السلعة.

- **وتنبع الأهمية التسويقية للتعبئة والتغليف من الاعتبارات التالية:**

أ. حماية المُنْتَج في طريقه للمستهلك، حيث تحمي العبوة المُنْتَج أثناء الشحن والنقل والمناولة، بالاضافة الى دور التعبئة الجيدة في منع العبث بالمُنْتَجات، خاصة الأدوية والمُنْتَجات الغذائية، في المخازن أو متاجر البيع بالتجزئة.

ب. توفير الحماية بعد شراء المُنْتَج، فالسلع المعبأة أو المغلفة بإحكام عادة ماتكون أكثر ملاءمة وأنظف وأقل قابلية للتلف عن طريق التبخر أو الانسكاب أو الفساد.

ج. المساعدة في نيل قبول الوسطاء للمُنْتَج، حيث ينبغي تعبئة المُنْتَج وتغليفه لتلبية احتياجات الوسطاء. على سبيل المثال: يجب أن يكون حجم العبوة وتصميمها مناسبين لغرض عرض المُنْتَج بشكل جذاب أو لائق في المتجر.

د. المساعدة في إقناع المستهلكين بشراء المُنْتَج، حيث أن التعبئة الجيدة تجعل المستهلكين يلاحظون المُنْتَج ويقومون بتمييزه بسهولة. وتتمثل

أهمية ذلك في أن المتسوّق العادي يقضي حوالي (20) دقيقة في المتجر، كما أنه يشاهد (20) مُنْتَجاً في الثانية الواحدة عند نقطة الشراء. يمكن أن تعمل التعبئة أو الغلاف كممثل مبيعات أو بائع صامت (Silent seller). وفي حالة العلامات التجارية الخاصة بالوسطاء والتي لا يتم الاعلان عنها بشكل مكثف، يجب أن تصبح التعبئة والتغليف وسيلة للاتصال بالمتسوقين.

5. بطاقات التمييز بالشارات:

تعّد بطاقات التمييز بالشارات، كما العلامات التجارية والتعبئة والتغليف، جزءاً أساسياً من المُنْتَج، بل بُعداً من أبعاده الأساسية. فهذه البطاقات تحمل معلومات حول المُنْتَج والشركة المُنْتِجة والبائع أحياناً. والشارات نوعان (أ) نوع يكون جزءاً من العبوة ذاتها، (ب) نوع يكون بمثابة علامة تجارية مرفقة بالمُنْتَج. ومن الواضح ان هناك علاقة وثيقة بين بطاقات التمييز بالشارات والتمييز السلعي للمُنْتَجات.

هناك ثلاثة أنواع أساسية لبطاقات التمييز بالشارات، هي:

أ. بطاقة تمييز العلامة التجارية:

وهي العلامة التجارية التي ترتبط (وحدها) بالمُنْتَج أو العبوة. فعلى سبيل المثال، يتم وضع العلامة التجارية شكيتا (Chequetta)، على بعض أنواع الموز، كما تحمل بعض الملابس بطاقة تمييز العلامة التجارية مثل إيف سان لورانت (Yve San Laurrentte) أو فالينتيو (Valentino).

ب. بطاقة تمييز وصفية:

وهي بطاقة تقدم معلومات موضوعية حول كيفية إستخدام المُنْتَج و/ أو مكوناته و/ أو العناية به و/ أو أدائه و/ أو غير ذلك من السمات المتعلقة به.

ج. **بطاقة تمييز درجة الصنف:**

وهي بطاقة تحدد جودة المُنْتَج باستخدام حرف أو رقم أو كلمة. على سبيل المثال، يتم وضع بطاقة تمييز (C, B, A) على بعض أنواع العنب الطازج أ والخوخ المعلب، كما يتم وضع بطاقة تمييز درجة صنف (1و2) على الذرة والقمح.

سابعاً: التصميم واللون والجودة

يعّد التصميم واللون والجودة من السمات المختلفة الإضـافية للمُنْتَج، حيث تؤخذ هذه السمات بنظر الاعتبار عند وضع البرامج الخاصة بتخطيط المُنْتَجات وتطويرها. وفي العديد من المُنْتَجات، تعّد هذه السمات الأكثر أهمية من الناحية التسويقية في إرضـاء الزبائن واكتساب ميزة تنافسية، وسنناقش هذه الأبعاد تباعاً.

1. التصميم واللون والجودة:

يُشير تصميم المُنْتَج الى ترتيب العناصر التي تشكّل في مجملها السلعة أو الخدمة، ويمكن أن يؤدي التصميم الجيد الى:

أ. تحسين إمكانيات تسويقه.

ب. تسهيل عمليات إستخدامه أو استهلاكه.

ج. تعزيز أساليب الترويج له.

د. ترقية جودته و/ أو تحسين شكله و/ أو تقليل تكاليف إنتاجه.

ه. تمييزه بشكل واضح عن المُنْتَجات المنافسة الأخرى.

2. اللــون:

غالباً مـا يكون لـون المُنْتَج هـو العامـل المحدد لقبـول المستهلك للمُنْتَج أو رفضه، سواء أكان ثوباً أم أثاث أم سيارة. وكما هو الحال مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى، يمكن اكتساب ميزة تفاضلية أو نسبية للمُنْتَج عن طريق تحديد أكثر الالوان جاذبية للمستهلكين، وهذه الحقيقة تنطبق على صناعة الموضة بشكل خاص، حيث يعّد اللون والتصميم من أهم عوامل تسويق المُنْتَج، وترغيب المستهلكين بشرائه.

3. الجــودة:

تسعى الشركات الى تأسيس مفهوم الجودة كوسيلة فعالة لاكتساب الميزة التفاضلية. فالجودة تعّرف على أنها مجموعة الميزات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تحدد قدرتها على إرضاء حاجات المشترين واشباعها. فعندما تكون جودة المُنْتَج المُدْركة (perceived quality) (بمعنى الجودة التي يحصل عليها المستهلك من المُنْتَج نفسه بعد استهلاكه أو الانتفاع به) أكبر من الجودة المتوقعة (expected quality) (بمعنى الجودة التي كان المستهلك يتوقع الحصول عليها من المُنْتَج قبل تجربته)، فإن المستهلك سيكون راضياً، والعكس صحيح.

ولإكتساب ميزة تفاضلية، أو حتى ميزة تنافسية، أو لتجنب عيب ما، قام عدد من الأعمال التجارية والهيئات الحكومية وغيرها من وحدات الأعمال الربحية وتلك التي لا تسعى الى الربح بتنفيذ برامج ادارة الجودة الشاملة (Total quality management).

فهذه البرامج لا تستلزم إتباع سياسات وممارسات محددة فحسب، وانما تعمل باتجاه الاقتناع بفلسفة تلزم الشركة بتحسين جودة مُنْتَجاتها بشكل متواصل، حيث يشمل هذا التحسين مرافقها ونشاطاتها كافة.

الفصل الثاني

تطوير وابتكار المُنْتَجات الجديدة

أولاً: مفهوم التطوير والابتكار

ثانياً: أسباب فشل المُنْتَجات الجديدة

ثالثاً: مبررات إبتكار المُنْتَجات الجديدة وتطويرها

رابعاً: ادارة المُنْتَجات الجديدة

خامساً: خطوات تطوير وإبتكار المُنْتَجات الجديدة

1. توليد الأفكار الجديدة
2. غربلة الأفكار الجديدة
3. تحليل الأعمال
4. تطوير نموذج أولي للمُنْتَج
5. اختبارات السوق
6. اجراء العملية التجارية للمُنْتَج الجديد



▲ في نهاية المطاف، تفوز الشركة التي لديها أكبر عدد من المُنْتَجات الجديدة والمبتكرة.

رئيس مجلس ادارة شركة Pillsbury

▲ إن جوهر الأعمال التجارية هو الابتكار، وان أية شركة اذا قامت بالابتكار بإسلوب جيد، فانها ستفوز في النهاية.

رئيس مجلس ادارة شركة Procter & Gamble

▲ تفشل بعض المُنْتَجات الجديدة عندما لا تكون مختلفة إختلافاً جوهرياً ملحوظاً عن المُنْتَجات الموجودة، والقائمة في السوق أصلاً.

رئيس مجلس ادارة شركة Microsoft

أولاً: مفهوم التطوير والابتكار

من الأمور المسلّم بها أن تخطيط مُنْتَجات جديدة وتطويرها يعّد أمراً حيوياً لنجاح أية مؤسسة أعمال، سواء كانت ربحية أو لا تسعى الى الربح. وغالباً ما يُستخدم التطوير والابتكار كمفهومين مترادفين لأن كليهما يسعيان الى تحقيق هدف واحد ألا وهو التوصل الى ماهو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، وهو مايمكن اعتباره تعريفاً شاملاً لمفهوم التطويروكذلك الابتكار. ولكي نكون أكثر دقة في توضيح أبعاد الابتكار ومضامينه وآلياته، فان الضرورة تقتضي تسليط الضوء على الدلالات التالية:

1. يمثل الابتكار نوعاً من التمييز (Differentiation)

يعني الابتكار في هذه الحالة قيام الشركة بالإتيان بمُنْتَجات مختلفة تماماً عن تلك التي يطرحها المنافسون وغير المنافسين في السوق. هذا النوع من الابتكار يخلق شريحة سوقية جديدة من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها ورغباتها.

2. يمثل الابتكار نوعاً من الجدّة (Novelty)

حيث تقوم الشركة بالإتيان بمُنْتَجات جديدة كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة (العملية الحالية أو المُنْتَج الحالي) التي تمثل القديم أو ماهو سابق على الابتكار. يمثل الابتكار في هذه الحالة مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها. هذه الدلالة هي التي تجعل:

الابتكار = الميزة التنافسية المستدامة

3. الابتكار هو التوليفة الجديدة (New combination)

تقوم الشركة في هذه الحالة بوضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها الى مجال لم تُستخدم فيه من قبل (توليفة الشيء/ المجال الجديد)، فالشركة تعمل من أجل إيجاد توليفات جديدة من الأفكار الحالية أو تنقل مجموعة الأفكار الى مجالات أخرى في توليفات جديدة أيضاً، وهذا مايمثل في حقيقة الأمر إعادة الابتكار من خلال توليفة الأشياء السابقة أو توليفة القديم مع المجال الجديد وهو بمثابة اكتشاف المجالات الجديدة.

وتأسيساً على ماتقدم سنحاول التركيز على ثلاث فئات تميّز المُنْتَجات الجديدة عن المُنْتَجات القديمة أو القائمة، وهي:

1. المُنْتَجات الجديدة المبتكرة فعلياً

وهـــي مُنْتَجـات فريـدة مـن نوعهـا، لم تكـن موجـودة مـن قبـل. تـتراوح الابتكارات الملحوظة في القرن العشرين من السحّاب الى آلات النسخ، وبالطبع الحواسيب وملحقاتها. ومن الأمثلة الحديثة على هذه الابتكارات خدمة حماية البطاقة الائتمانية أو الشخصية التي تقوم بمضاهاة شكل يد الشخص أو قزحية العين الكترونياً بصورة اليد أو العين، ويتم تشفيرها على بطاقة الهوية. ومن المُنْتَجات التي ما زالت تُنْتَج في هذه الفئة والتي تعد مُنْتَجات جديدة، الأدوية المستخدمة لعلاج مرض السرطان، والسيارات التي يمكن إصلاحها بسهولة ومن دون تكاليف باهظة؛ حيث يفي كل مُنْتَج في هذه الفئة بحاجة حقيقية لم يكن ليتم إشباعها قبل تقديم هذا المُنْتَج الجديد، وعرضه في السوق.

2. الاستخدامات الجديدة أو البديلة للمُنْتَجات

وهي مُنْتَجات تختلف إختلافاً كبيراً عن المُنْتَجات القائمة في السوق فيما يتعلق بالشكل والوظيفة، والأهم من ذلك المزايا التي توفرها تلك المُنْتَجات الجديدة. ويشتمل ذلك على النجاحات الملحوظة التي تحققت في القرن الماضي بالنسبة للهواتف الخليوية، وشرائط الضمادات المعقمة، وأقلام الحبر الجاف، وعدسات أكيوف (Acuvue) اللاصقة الجاهزة للاستخدام التي تنتجها شركة جونسون وجونسون، وآلات التصوير لتنسيق أفلام كوداك وفوجي الجديدة، التي يطلق عليها إسم نظام التصوير المتطور بديلاً لبعض النماذج التقليدية من آلات التصوير القديمة، كذلك تقع السيارة الكهربائية ضمن هذه الفئة للاستخدامات الجديدة أو البديلة للمُنْتَجات.

3. المُنْتَجات المقلّدة

وهي تلك التي تعّد جديدة بالنسبة لشركة معينة، ولكنها ليست جديدة تماماً على السوق. وعادة مايتم وضع الموديلات السنوية للسيارات والاصدارات الجديدة من حبوب الافطار في هذه الفئة. وفي موقف آخر، ربما ترغب إحدى الشركات في الحصول على حصة سوقية كبيرة من سوق قائمة باستخدام مُنْتَج مقلّد. وللوصول بمبيعات الشركة الى الحد الأقصى، تقوم بعض شركات تصنيع أدوية البرد والسعال بانتاج مُنْتَجات مقلدة وطرحها في السوق، بعضها ينافس مُنْتَجاً مطابقاً تقريباً من مُنْتَجات الشركة نفسها. وبالطبع، فان تحديد ما اذا كان المُنْتَج جديداً أم لا، يعتمد على كيفية تقبل السوق المستهدفة وتمييزها له عن غيره. فاذا ما عدّه المشترون مختلفاً إختلافاً أساسياً عن المُنْتَجات المنافسة الأخرى في بعض الخصائص (مثل الشكل والأداء) فانه يصبح مُنْتَجاً جديداً بالفعل .

ثانيًا: أسباب فشل المُنْتَجات الجديدة

يرى فيليب كوتلر (Philip Kotler) أن العديد من المُنْتَجات الجديدة تفشل للأسباب التالية:

1. المغالاة في تقدير حجم السوق (بمعنى إعطاء السوق حجماً أكبر بكثير من الواقع، أو من حجم السوق الحقيقي).
2. عدم تصميم المُنْتَج بالشكل الذي كان ينبغي أن يكون عليه.
3. المغالاة في تسعيره (بمعنى وضع سعر عالٍ لا يستحقه).
4. عدم الترويج له بشكل صحيح أو كافي (ضعف الترويج).
5. عدم تقدير ردود فعل المنافسين للمُنْتَج الجديد بشكل صحيح (أو الاستخفاف بقدرة المنافسين على الانتقام).
6. عدم وجود إختلافات جوهرية بين المُنْتَج الجديد والمُنْتَجات الموجودة فعلاً في السوق.
7. سوء تحديد مكانة المُنْتَج في أذهان المستهلكين (positioning).
8. قصور أو ضعف الدعم التسويقي المقدّم للمُنْتَج الجديد.
9. عدم وجود فلسفة إدارية متبعة مع وجود أو عدم وجود ذهنية مقبولة للتطوير.
10. وجود تعارض وصراع بين ادارة التسويق والادارات الأخرى في الشركة. فالمعروف تاريخياً وجود صراع بين إداراتي البحث والتطوير (R&D) والتسويق تعود أسبابه الى:
    أ. الصراع على الموارد المالية المتاحة لعملية الابتكار.
    ب. الصراع على تولي مسؤولية تطوير المُنْتَجات الجديدة.

ج. التنازع على الحصول على الموارد البشرية خاصة أن تنافس البحث والتطوير والتسويق سببهُ الرئيس الحصول على الموارد البشرية المؤهلة.

ثالثاً: مبررات إبتكار المُنْتَجات الجديدة وتطويرها

يمكن إيجاز هذه المبررات بالاتي:

1. التغيرات التكنولوجية السريعة التي يمكن أن تجعل المُنْتَجات القائمة في السوق غير مجدية.

2. قيام العديد من المنافسين بتقليد المُنْتَجات الناجحة في السوق، الأمر الذي يمكن أن يجعل من ميزة مُنْتَج مبتكر ميزة هامشية أو متعادلة. وبالتالي فان ضرورات بلوغ الميزة التنافسية المستدامة تستدعي الابتكار المتواصل للمُنْتَج لكي لا يفقد ميزته التنافسية أمام عمليات تقليده من قبل المنافسين.

3. يعّد الابتكار بديلاً وحيداً للانقراض والفشل في السوق، بالنسبة للعديد من الشركات يتولد جزء أساسي وضخم من حجم المبيعات السنوية أو صافي الأرباح من مُنْتَجات لم تكن موجودة خلال السنوات الخمس أو العشر الماضية.

4. الاستمرار والتواصل والنمو في عالم الأعمال، حيث يمثل الابتكار والتطوير في مجال السلع والخدمات أحد مستلزمات نجاح المؤسسات في بلوغ أهدافها. فالمنظمات الناجحة تتواصل مع المساهمين (تحريك أموالهم واستثمارها حسب المستجدات البيئية) والموردين (الذين يهمهم تقديم مواد أو سلع نصف مصنعة جديدة أو غيرها من وقت لآخر باعتبار أنهم من الجهات المؤثرة على أذواق ومتطلبات المستهلكين أو المستخدمين أو المؤسسات سواء بسواء)، والمستهلكين (الذين تتغير تفضيلاتهم وحاجاتهم ورغباتهم وأنماط الشراء لديهم مع مرور الوقت،

وبالتالي فانهم بحاجة الى مُنْتَجات جديدة تستجيب لهذه التغيرات في الأذواق والتفضيلات).

5. بما أن المسوّق الجيد هو قناص جيد للفرص السانحة وتطويرها وتحويلها الى منافع، فان الشركات التي لا تمتلك إستراتيجيات أو خطط للتطوير تعّد شركات فاشلة. وبالتالي، فان معيار قياس رقي الشركة ونجاحها انما يعتمد على إمتلاكها لرؤى تطويرية واضحة، وفلسفة تطوير ناضجة، وادارة عليا تؤمن بالتطوير كمنهج للبقاء والنمو.

6. يسهم نشاط الابتكار والتطوير المتواصل في بناء قاعدة صلبة للنمو المستقبلي، وبالتالي فهو يمكّن الشركة من مواجهة التغيرات المستقبلية وإدارتها بفعالية عالية.

رابعاً: ادارة المُنْتَجات الجديدة

تعمل الشركات في أسواقها المختلفة من أجل هدف كبير ألا وهو إرضاء العملاء مع تحقيق الربح. تحقق هذا الهدف المزدوج من خلال طرح مُنْتَجات تستجيب لحاجات العملاء ورغباتهم، أي أن هذه المُنْتَجات يجب أن تكون قادرة على إشباع حاجات العملاء ورغباتهم بالشكل الذي يدفعهم الى تكرار الشراء وترسيخ الولاء للمُنْتَجات والشركات المعنية. من هنا تبرز أهمية إدارة المُنْتَجات الجديدة في سوق تتسم بالمنافسة الشديدة من جانب، وبتغيّر هائل في أذواق العملاء وتفضيلاتهم من جانب اخر.

فالمُنْتَجات الجديدة، شأنها شأن أي نشاط تسويقي اخر، تحتاج الى عمليات تخطيط، وتنظيم ورقابة لكي تحقق الشركة الأهداف المنشودة من خططها واستراتيجياتها الخاصة بالمُنْتَجات. وتأسيساً على ذلك سنحاول بإيجاز تسليط الضوء على هذه الوظائف الادارية المهمة:

1. التخطيط

يعّد التخطيط أولى الوظائف الأساسية للإدارة، وهو نقطة البداية المنطقية للعمل الاداري، حيث أن التخطيط ينطوي على تحديد الأهداف والغايات التي تحد الأداء المستقبلي للمنظمة والطرق المناسبة لبلوغ تلك الأهداف. ولتخطيط المُنْتَجات الجديدة مزايا كثيرة نوجزها في الآتي:

أ. يساعد التخطيط في الكشف عن الفرص المستقبلية، وبالتالي إقتناصها واشباعها من خلال مُنْتَجات جديدة.

ب. يمكّن التخطيط من إتخاذ الحيطة والحذر والابتعاد عن العقبات المستقبلية، وبهذا فان المنظمة تحمي نفسها ضد إحتمالات طرح مُنْتَجات لا يمكن تسويقها لعدم وجود حاجة حقيقية لها.

ج. يوفر التخطيط الخطط اللازمة للمُنْتَجات لمواجهة المتغيرات الجارية في البيئة، فللبيئة تأثير كبير على عالم المُنْتَجات صعوداً ونزولاً.

ويجب أن لا يغيب عن بال المدراء عموماً من أن التخطيط بحد ذاته وسيلة وله غاية، واذا ما أريد للتخطيط النجاح وتحقيق الطموح ينبغي عدم الاعتقاد بأنه مجرد سلوك فطري ينتج عن إندفاع بعض المدراء والمنظمات لإصدار قرارات سريعة تجاه القضايا والمشاكل التي تواجههم، متجاهلين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي.

فكل مُنْتَج جديد يتطلب خطة مفصلّة عن أساليب تطويره وطرحه في السوق. كما تحتاج الشركات الى إعداد خطط فعالّة لتسويق العلامة التجارية، وعليه، فان التخطيط ربما يكون أكثر أهمية من الخطط التي تنتج عنه. يجب على المدراء أن يفكروا ملياً بخصوص ما حدث وما يحدث وما يمكن أن يحدث. يجب على المدراء وضع الأهداف والاتفاق عليها، كما يجب أن تصل الاهداف الى كل شخص ويجب قياس التقدم نحو تحقيق الأهداف. وعليه يصبح التخطيط للمُنْتَجات الجديدة جزءاً جوهرياً في الادارة الجيدة للتسويق.

2. التنظيم

تكمن أهمية التنظيم كوظيفة إدارية في الجوانب التالية:

أ. تخصيص الأفراد والموارد الأخرى للوظائف.

ب. تحديد مسؤوليات الافراد العاملين، وبيان كيفية التعايش مع الأخرين اعتماداً على وصف العمل، والخارطة التنظيمية.

ج. تحديد ما مطلوب من الأفراد العاملين استناداً الى قواعد واجراءات العمل، ومعايير الاداء.

د. رسم إجراءات جمع وتقييم المعلومات التي تساعد المدراء في أعمال صناعة واتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل.

هـ. ومـن المؤكد أن أهميـة المُنْتَجات الجديدة في حياة الـشركات، ودورهـا الحيـوي في ضـمان الديمومـة والأزدهـار، يقتـضيان قـدراً عاليـاً مـن التنظيم الفعال. وسنناقش بايجاز أشكال تنظيم المُنْتَجات الجديدة.

أشكال تنظيم المُنْتَجات الجديدة:

تقوم الشركات على اختلاف أنواعها وأحجامها باتباع شكل أو أكثر من أشكال تنظيم المُنْتَجات الجديدة، وذلك طبقاً لأهدافها، ورسالاتها، وفلسفتها التسويقية وغيرها من العوامل الحاكمة. ومن أبرز هذه الاشكال مايلي:

1. مدير المُنْتَجات:

وهـو موقـع وظيفـي متخـصص يتـولاه مـدير كـفء تنحـصر مـسؤولياته في المجالات التالية:

أ. الاشراف على عملية تطوير المُنْتَجات وابتكارها.

ب. التنـسيق مـع الادارات الأخـرى في الـشركة لـضمان مـستوى رفيـع للمُنْتَجات التي يتم تطويرها أو إبتكارها.

ج. الاشـراف علـى ضـم المُنْتَجات الجديدة للمـزيج السلعي أو الخـدمي، والتأكد من إتساقها وتوافقها مع هذا المزيج.

د. التنسيق مع الادارة العليا في كل ما يتعلق بالمُنْتَجات الجديدة. إلاّ ان ما يعيب هـذا التنظيم في العديد من الشركات الإفتقار الى الخبرات الشمولية والمتخصصة التي ينبغـي ان يتحلى بها مسؤول واحد فقط، ألا وهـو مـدير المُنْتَجات، وبالتـالي فـان اليد الواحدة، كما يقولون، لا تـصفق. ولتجـاوز هـذه المشكلة ينبغـي علـى مدير المُنْتَجات أن يكون قادراً على التنسيق والتعاون مع الادارات الأخرى في الشركة.

2. فريـق المغامـرة .

وهـو إسـلوب تتبعه الـشركات لكـي تتجـاوز مـشاكل الاسـلوب الأول أعـلاه، حيث تقـوم الـشركة باختيـار مجموعـة مـن الأفـراد والخـبراء مـن داخـل الـشركة وخارجهـا، ومـن مختلـف الأعمـال والخـبرات التجاريـة الحياتيـة. تتـولى هـذه المجموعة عدداً من المهام أبرزهـا:

أ. البحث عن أفكار جديدة.

ب. غربلة هذه الأفكار وتحليلها ودراستها بشكل متعمق.

ج. تطوير الافكار وتحويل أفضلها الى مشاريع مُنْتَجات.

إلاّ أن مايعيب هـذا الاسـلوب تكلفـة إدارته وصـعوبة التنـسيق بـين أعضـاء الفريق باعتبارهـم ينحدرون من مجالات مختلفة ومتباينة، وهنـا يلعب التنسيق الفاعل دوراً أساسياً في نجاح مهمات الفريق.

3. مديـر الماركـة الجديـدة

وهو أسلوب تتبعه الشركات التي تمتلك أصـناف سلعية متعددة، وبالتـالي علامات تجارية كثيرة. يقوم مدير الماركة الجديدة بالمهام التالية:

أ. الاشراف على الماركة من الألف الى الياء.

ب. دمج الماركة وضمان تناسقها مع ماركات الشركة الأخرى.

ج. وضع استراتيجية الماركة والاشراف على تنفيذها والرقابة عليها.

د. ضمان الولاء للماركة من قبل المستهلكين/ الزبائن.

4. ادارة المُنْتَجـات الجديـدة

وهـي عبارة عن إدارة متخصـصة ضـمن الهيكل التنظيمـي للـشركة، شـأنها شـأن ادارات الانتاج والبحث والتطوير، والمالية والتسويق وغيرهـا. هـذه الادارة

تتخصص في مجالات تطوير المُنْتَجات وابتكارها كافة، ويكون لها موقع رفيع في الهيكل التنظيمي، وتتمتع بصلاحيات مطلقة، خصوصاً في المنظمات الدولية أو الكبيرة الحجم والتأثير.

5. مكاتب استشارية خارجية

حيث تقوم الشركة بتكليف مكاتب استشارية متخصصة خارجية في مجال تطوير المُنْتَجات الجديدة وابتكارها. تقتصر مهام مثل هذه المكاتب على الشركات الكبيرة أو المتخصصة في مجالات دقيقة، مثل الأدوية. كما أن هذا الاسلوب في تطوير المُنْتَجات يقتصر على الدول المتقدمة صناعياً، وبالذات على المنظمات التي تمتلك إمكانيات رقابية صارمة.

6. الرقابة

تعرف الرقابة بأنها العمل المكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها. هذا بالاضافة الى أن الرقابة تشتمل على عمليات قياس أداء المرؤوسين والمنظمة وتصحيحها للتأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد نُفذّت بشكل سليم.

باختصار، تعّد الرقابة مفهوماً ديناميكياً يساعد على ضمان سير المنظمة في المسار الذي حدده لها التخطيط.

إما في مضمار تطوير المُنْتَجات وإبتكارها، فان الرقابة تعمل على قياس درجة أداء نشاطات تطوير المُنْتَجات وابتكارها بقصد التأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح. وتجري عملية القياس هذه على وفق معايير يفترض وضعها سلفاً لكل وجه من أوجه النشاط المهمة.

وفي هذا السياق، نؤكد على ضرورة أن تتم الرقابة وتُمارس بعدة أشكال أبرزها:

أ. السياق الزمني، ويمكن تقسيمه الى مايلي:

- الرقابة المسبقة، وهي خطوات يتم إتخاذها بشكل مسبق لتحديد برنامج التطوير المطلوب تحقيقه، والتي تضمن لمنفذ العمل تهيأة كل ماهو مطلوب مسبقاً.
- الرقابة الملازمة، وهي التي تواكب عملية التنفيذ.
- الرقابة النهائية، أي إعادة النظر في كيفية تنفيذ العمل بعد الانتهاء منه.

ب. قاعدة المصدر، حيث يمكن تقسيمها الى:

- الرقابة الخارجية، وهي رقابة مفروضة على أعمال المنظمة أو الوحدة المعنية بالتطوير من خارجها وذلك بقصد تقييم الأعمال والإنجاز.
- الرقابة الداخلية، وتسمى بالمراجعة الداخلية، وهي عبارة عن عملية مراقبة نشاطات القسم المعني بالتطوير بواسطة جهاز الرقابة الداخلية، الذي يكون موجوداً داخل المنظمة.

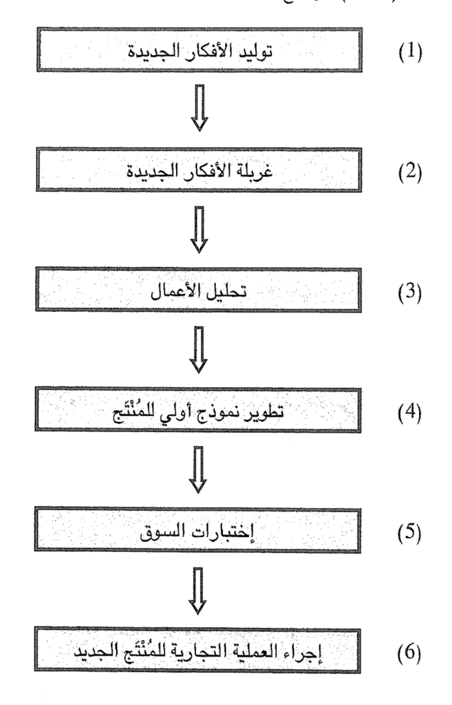
ج. جهة الاهتمام، وتقسّم الى :

- الرقابة التنظيمية، التي تتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة من أجل ضمان تحقيق أهدافها المرسومة
- الرقابة الاجتماعية، التي تعنى بمدى التزام المنظمة بالاعراف والتقاليد والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه.
- الرقابة الذاتية، التي تنبع من ذات الفرد عندما يضع لنفسه أهداف معينة يلتزم بتحقيقها، وعدم الانحراف منها آخذاً بنظر الاعتبار النظام العام الذي يعيش الفرد في ظله.

وهناك أنواع أخرى من الرقابة التي يتم اللجوء اليها من قبل المعنين بنشاطات البحث والتطوير خصوصاً، مثل **الرقابة الوقائية، والرقابة التصحيحية**. القصد من وراء ممارسة الرقابة الوقائية تخفيض حجم الخلل أو الخطأ وتقليل المعالجات والتضحيات. وتتمثل الرقابة الوقائية في وضع القواعد والتعليمات والمعايير، وتحديد اسلوب التوظيف وبرامج التدريب والتطوير. اما الرقابة التصحيحية، فالقصد منها معالجة الأعمال والسلوكيات التي لا تتطابق مع الأداء المطلوب، والعمل على مطابقة الانشطة مع المعايير والأنماط الموضوعة.

خامساً: مراحل تطوير وابتكار المُنْتَجات الجديدة

تمر عملية تطوير وابتكار المُنْتَجات الجديدة بست مراحل منطقية متسلسلة يوضحها الشكل (1- 2) الموضّح أدناه:



الشكل (1- 2) المراحل الرئيسية في عملية تطوير وابتكار المُنْتَجات الجديدة

وسنحاول تسليط الضوء على كل مرحلة من هذه المراحل تباعاً:

1. توليد الافكار الجديدة

المقصود بالفكرة الجديدة أي شيء يبدو جديداً، ويراه المستهلك جديداً، ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين أو المستخدمين في أسواق قائمة أو جديدة، وتكون لها جدوى إقتصادية وقبول إجتماعي. وهناك عدة أساليب لتوليد الأفكار الجديدة، أهمها الأتي:

أ. الاعتماد على جهات خارجية ليس لها علاقة وطيدة بالشركة المعنية.

ب. الاعتماد على أشخاص يعملون في الشركة ذاتها.

ج. الاعتماد على مكاتب ومؤسسات إستشارية متخصصة في مجال الأفكار الخلاقة والمبتكرة.

اما مصادر الحصول على الأفكار الجديدة، فهيّ كالاتي:

أ. **مصادر داخلية:** مثل مدراء الوحدات الادارية، الادارة العليا، والعاملون على اختلاف أنواعهم (مثل مندوبي البيع) ودوائر الانتاج، والبحث والتطوير، والمالية والتسويق، والموارد البشرية، والسيطرة النوعية ... الخ.

ب. **مصادر خارجية:** مثل المستهلكين والمستخدمين للمُنْتَجات، والموردين، والمنافسين، ووسائل الاعلام المختلفة، والمؤسسات المتخصصة في مجال توليد الأفكار، والمؤتمرات والمعارض النوعية، والزيارات الميدانية المخططة لمواقع المستهلكين أو المستخدمين، ومجاميع التركيز والنقاش وغيرها. كما يلعب الوسطاء دوراً حيوياً كمصادر خارجية للحصول على أفكار جديدة ذات جدوى اقتصادية باعتبارهم قريبين جداً من نبض السوق.

2. غربلة الأفكار الجديدة وتنقيحها

تحتاج الأفكار الجديدة المتراكمة الى غربلة وتنقيح لإختيار أفضلها من حيث جدواه الاقتصادية والتسويقية، وتكوينه للقيمة المضافة من وجهة نظر المستهلك أو المستخدم. وفي عملية الغربلة، يتم الاعتماد على الخبرة والحكم الشخصي، بدلاً من الاعتماد على السوق والبيانات التنافسية لغربلة الافكار الجديدة وتنقيحها. ومن أبرز أهداف الغربلة الآتي:

أ. تحديد الكفاءات والجدارات الادارية والفنية والتسويقية والانتاجية التي تحتاجها عملية تطوير الافكار الى مُنْتَجات جديدة.

ب. التعّرف على مدى قدرة الشركة المعنية واستعدادها لتحويل الفكرة الى مُنْتَج جديد.

ج. استبعاد الأفكار التي يصعب تنفيذها من النواحي المالية، والفنية والقانونية، والاجتماعية/ الاخلاقية، والتسويقية.

وبالنظر للتكاليف الباهظة المترتبة على تطوير المُنْتَجات وابتكارها، بالاضافة الى حالات عدم التيقن والمخاطرة التي غالباً ماترافق عملية تطوير وابتكار المُنْتَجات الجديدة، فان عملية الغربلة تتم في بعض الشركات في ضوء <u>تحليل مالي</u> صارم، وان هذا التحليل قد يستبعد الفكرة أو الافكار التي لا تتفق مع المعايير المالية الموضوعة.

3. إجراء تحليل الاعمال

يتم توسيع الفكرة التي تصل الى هذه المرحلة الى عرض أعمال ملموسة. واثناء مرحلة تحليل الأعمال، تقوم الادارة المعنية بتطوير المُنْتَجات كالآتي:

أ. تحديد ميزات المُنْتَج المقترح.

ب. تقدير طلب السوق عليه.

ج. دراسة أحوال المنافسة وتحليلها بدقة.

د. التعرف على إمكانية تحقيق المُنْتَج للأرباح.

ه. وضع برنامج لتطوير المُنْتَج، مع تحديد مسؤولية الأشخاص المطلوب منهم المزيد من الدراسة عن جدوى المُنْتَج.

4. تطوير نموذج أولي المُنْتَج

اذا كانت نتائج مرحلة تحليل الأعمال جيدة، فان الشركة تبادر الى تطوير نموذج اولي (نموذج تجريبي) للمُنْتَج. وفي حالة صناعة الخدمات، يتم تصميم التسهيلات والاجراءات الضرورية واختبارها لإنتاج المُنْتَج الجديد (الخدمة) وتسليمه أو إيصاله، وتعّد هذه الخطوة ضرورية في تطوير إحدى الألعاب المثيرة، على سبيل المثال في مدن الملاهي.

إما في حالة السلع، فعادةً ما يتم تصنيع كمية قليلة من النموذج التجريبي بمواصفات محددة؛ ويتم إجراء تقييم فني لتحديد ما اذا كان إنتاج هذا المُنْتَج أمراً عملياً وإقتصادياً أم لا. وقد تكون الشركة قادرة على إنتاج نموذج أولي لنوع جديد من التلفزيونات، ولكنها غير قادرة على تصنيع المُنْتَج الجديد بكميات كبيرة أو بتكلفة منخفضة الى الحد الذي يعمل على تنتشيط وتحفيز المبيعات وزيادتها مع تحقيق الأرباح في الوقت ذاته.

بالاضافة الى ذلك، يتم إجراء الاختبارات المعملية على المُنْتَج التجريبي للحكم على ما اذا كان المُنْتَج المعروض سيتحمل الاستخدام العادي وغير العادي، أم لا. فشركة أبل للحاسبات (Apple Computers)، مثلاً، تضع النماذج التجريبية تحت اختبارات متعددة للوقوف على مدى قدرتها على تحمّل الأعمال الشاقة والمتواصلة.

تتراوح هذه الاختبارات بين سكب مشروب خفيف على أجهزة الحاسوب، الى وضع الشاشة تحت حمل ثقيل يزيد على (200) كيلو غرام. ونفس الحالة تنطبق على إختيار السيارات والإطارات بالسير في سرعات متفاوتة لتحديد القوة والمتانة والأمان في بعض المناطق الوعرة والخطرة من حيث التزحلق والإنعطاف.

5. إختبارات السوق

على العكس من الاختبارات الداخلية التي تتم أثناء تطوير النموذج الأولي، فان إختبارات السوق تتم على عملاء حقيقيين، وفي سوق حقيقية لكن مصغّرة، تمثل السوق الحقيقة برمتها، فقد يتم تقديم المُنْتَج المادي الجديد الى عينة من الأشخاص لاستخدامه بشكل فعلي في منازلهم (في حالة السلع الاستهلاكية) أو في منظماتهم (في حالة السلع الصناعية). وبمتابعة هذه التجربة، يتم الطلب من المستخدمين تقييم المُنْتَج. وغالباً ما تستلزم هذه المرحلة من مراحل تطوير المُنْتَج الجديد إجراء إختبار له في السوق، حيث يتم عرضه للبيع في منطقة جغرافية محددة. كما يتم مراقبة نتائج اختبار السوق، والوقوف على المبيعات الاجمالية، وعمليات الشراء المتكررة من قبل العملاء أنفسهم. تقوم الشركة المعنية بتطوير المُنْتَج بمتابعة كافة جوانب المُنْتَج، وربما يقوم منافسوها بالمتابعة نفسها من جانبهم.

ويمكن تعديل خط تصميم المُنْتَج وإنتاجه بناءً على نتائج الاختبار والتقييم وتكون محصلة متابعة هذه الاختبارات السوقية قيام إدارة تطوير المُنْتَجات باتخاذ قرار نهائي بشأن الاستمرار أو عدم الاستمرار في تقديم المُنْتَج الجديد أو المبتكر للسوق برمتها (أي طرح المُنْتَج بشكل تجاري في كامل سوقه المستهدفة).

ومن أبرز الاعتبارات الأساسية لاختبار السوق مايلي:

أ. الاهتمام بمسألة إختيار قطاعات أو أجزاء من السوق تكون ممثلة للسوق الكاملة. فاذا كان المُنْتَج يستهدف السوق الأردنية بأكملها، مثلاً،، فلا يجوز إقتصار القطاعات السوقية المخصصة للاختبار على العاصمة عمان لوحدها، وانما ينبغي أن تكون السوق ممثلة لمعظم المناطق البيعية في مدن المملكة الأردنية الهاشمية.

ب. ضرورة مراعاة تباين حاجات المستهلكين ورغباتهم في السوق، وكذلك تفضيلاتهم، وتمركزهم الجغرافي.

ج. ضرورة تحديد البيانات والمعلومات المطلوب جمعها بدقة.

د. ضرورة تحديد فترة زمنية لاجراء اختبار السوق. على سبيل المثال، يختلف الوقت المطلوب لاختبار سلعة جديدة دائمة عن سلعة ذات طابع موسمي، كما يختلف الوقت اللازم لاختبار سلعة إستهلاكية ميسرّة عن الوقت المطلوب لاختبار سلعة معّمرة، أو سلعة صناعية، أو سلعة باهظة السعر ومعقدّة، وهكذا.

6. إجراء العملية التجارية للمُنْتَج الجديد

وتُسمى مرحلة الترويج التجاري للمُنْتَج الجديد، أو التقديم النهائي له في السوق. تمثل هذه المرحلة النجاح الأولي لمشروع المُنْتَج الجديد، أو بدء دورة حياته، حيث تكون فيها نسبة النجاح للمُنْتَج معتمدة بشكل كامل على صحة ودقة القرارات التي تم إتخاذها خلال المراحل آنفة الذكر.

في هذه المرحلة يتم تخطيط برامج إنتاج وتسويق واسعة النطاق ثم تنفيذها. وهنا تلعب أنشطة البحث والتطوير دوراً أساسياً في إخراج مفهوم المُنْتَج الى صورته كمُنْتَج فعلي.

الفصل الثالث

إبتكار وتطوير الخدمات الجديدة

Creating and Developing New Services



أولاً: طرق ومسارات التطوير

ثانيـاً: الخطـوات الرئيسـة المتـضمنة في عمليـة إبتكـار وتطويروتقـديم الخدمات الجديدة

ثالثاً: العوامل المؤثرة على عملية ابتكار وتطوير الخدمات الجديدة

رابعاً: ابتكار وتطوير الخدمات الجديدة

خامساً: خطوات تطوير الخدمات الجديدة

1. البحث عن أفكار
2. تقليص عدد الأفكار
3. تقييم الأفكار
4. تطوير الخدمة
5. إختبارات السوق
6. تقديم الخدمة للسوق

سادساً: تحويل السلع الى خدمات وتحويل الخدمات الى سلع

أولاً: طرق ومسارات التطوير

تُواجه مؤسسات الخدمة العديد من الاختيارات المتعلقة بأنواع الخدمات التي ترغب بعرضها في السوق، وكذا الإجراءات التشغيلية المترتبة على ابتكار وتطوير الخدمات الجديدة. فالمؤسسات الخدمية تستطيع أن تطور خدمات جديدة من خلال طريقتين أو مسارين إثنين:

الأول: عن طريق التملك (Acquisition).

والثاني: عن طريق تطوير خدمة جديدة تماماً (New Service development).

فإذا ما إختارت المؤسسة مسار التملك، فإن عليها أن تنتهج واحداً أو أكثر من الأساليب الثلاثة التالية:

- **الأسلوب الأول**: قيام المؤسسة بالبحث عن مؤسسات خدمية قائمة لشرائها.
- **الأسلوب الثاني**: قيام المؤسسة بشراء حقوق إختراعات وإبتكارات من مؤسسات أخرى (شراء جوهر تقنية الخدمة).
- **الأسلوب الثالث**: قيام مؤسسة الخدمة بشراء حقوق امتياز لتقديم خدمات مؤسسة خدمية أو مؤسسات خدمية أخرى قائمة.

في هذه الأساليب الثلاثة، فإن المؤسسة المعنية لا تبتكر أو تطور خدمات جديدة، وانما تقوم ببساطة بامتلاك حقوق خدمات قائمة، أما عملية ابتكار وتطوير خدمة جديدة فإنها تأخذ مسارين رئيسيين هما:

- المسار الأول: قيام مؤسسة الخدمة بابتكار وتطوير خدمات جديدة معتمدة بالكامل على إمكانياتها المادية والفكرية والبشرية، وغيرها.

- المسار الثاني: قيام مؤسسة الخدمة بالاتصال بعدد من الباحثين والاستشاريين المستقلين أو بوكالات متخصصة في مجال تطوير خدمات جديدة، وتكليفها بالبحث عن أنجح الوسائل لتطوير خدمات جديدة تحمل اسم المؤسسة المعنية.

إن الكثير من مؤسسات الخدمة تنتهج طريق النمو (growth) من خلال أسلوبي التملك وتطوير خدمات جديدة، فإدارات هذه المؤسسات خصوصاً الكبيرة منها تشعر أن أفضل الفرص تكمن في عملية التملك ذاتها أحياناً، وفي عملية تطوير خدمات جديدة أحيان أخرى، وترى هذه الادارات أن من الضروري بلوغ درجة عالية من المهارة والكفاءة في كلا الأسلوبين.

وسنحاول في هذا الفصل التركيز على عملية ابتكار وتطوير خدمات جديدة كإستراتيجية للنمو باعتبار ان للتسويق دوراً حيوياً في ابتكار وتطوير وتدشين الخدمات الجديدة الناجحة، والخدمات الجديدة وفق مفهومنا، تشتمل على الخدمات الأصلية (Original Services) والخدمات المحسنة (Improved Services)، والخدمات المعدلة (Modified Services) والأصناف أو الماركات الجديدة (New Service brands)، هذه جميعاً خدمات تقوم المؤسسة المعنية بتطويرها من خلال جهود البحث والتطوير والتخطيط والتقديم.

ثانياً: الخطوات الرئيسة المتضمنة في عملية ابتكار وتطوير، وتقديم الخدمات الجديدة

لقد طور كل من (Sasser) و(Olson) و(Wyckoff) و(Maister) ونماذج مبتكرة لتوضيح الخطوات الرئيسة المتضمنة في عملية إبتكار (Creation) وتطوير (Developing) وتقديم (Delivering) الخدمات.

إن الشكل (3 – 1) المستنبط أصلاً من هذه النماذج، يوضح هذه الخطوات:

أهداف وموارد مؤسسة الخدمة

تحليل عملية تخصيص الموارد

الموقف من الأصول (الموجودات) التشغيلية:

- ما هي التسهيلات المادية المتاحة؟
- ما هي المعدات المطلوب توفيرها؟
- ما هي المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المطلوبة توفيرها؟
- ما هي الموارد البشرية المطلوبة توفيرها (من حيث العدد والمهارات)؟

مفهوم عمليات الخدمة:

❖ البعد أو المدى الجغرافي للعمليات:
- المناطق المطلوب خدمتها.
- موقع واحد مقابل عدة مواقع.
- موقع التسهيلات.
- الاتصالات السلكية واللاسلكية.
- خدمة متواصلة ام متقطعة.

❖ تصميم وأخراج التسهيلات:
- تشغيل الأصول (اين ومتى وكيف)
- المهام الموكلة للعمليات الأمامية والخلفية.
- فعالية داعمة من خلال الأصول التشغيلية للوسطاء.
- فعالية داعمة من خلال أصول المستفيدين.

تحليل الفرصة السوقية

الموقف من تحديد مكانة الخدمة في سوقها:

- أي خدمات؟
- ما هي السمات المميزة لهذه الخدمات؟
- ما هي القطاعات السوقية التي تستهدفها هذه الخدمات؟

مفهوم تسويق الخدمة:

❖ ماهي المنافع التي تعود على المستفيدين:
- الخدمة الجوهر.
- الخدمات الملحقة بالخدمة الجوهر.
- مستويات موثوقية الخدمة.

❖ التكاليف المترتبة على الحصول على الخدمة:
- الأموال.
- الوقت.
- الجهد الذهني.
- الجهد البدني

عملية تقديم الخدمة

الشكل (3- 1) خطوات ابتكار وتطوير وتقديم الخدمات الجديدة

يتضح من الشكل (3- 1) أن من أولى خطوات تصميم وتقديم الخدمة هي تحديد الأهداف المنشودة على مستوى المؤسسة ككل، وتقييم الموارد الحالية والمتاحة للمؤسسة، أما الفرص التسويقية، فإن بالإمكان تحديدها وتشخيصها من خلال عملية تحليل السوق والمنافسين، وينبغي ربط إستراتيجية تحديد مكانة الخدمة في سوقها بالأصول (الموجودات) التي ينبغي توفرها لتنفيذ إستراتيجية التحديد هذه.

مثلاً، هل أن بمقدور المؤسسة توفير التسهيلات المادية الضرورية والمعدات، والمعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والموارد البشرية المطلوبة لدعم وتعزيز إستراتيجية تحديد مكانة الخدمة في سوقها؟ أو، هل تستطيع المؤسسة الحصول على دعم إضافي أو فعالية داعمة من خلال تطوير علاقات شراكة مع الوسطاء، او حتى مع المستفيدين أنفسهم؟ أو هل أن إستراتيجية تحديد مكانة الخدمة توعد بتحقيق أرباح كافية لضمان عائد مجد على الموجودات التشغيلية بعد استقطاع التكاليف المترتبة على ذلك؟

أما الخطوة الثانية لتصميم وتطوير وابتكار وتقديم الخدمة فهي تتضمن إرساء مفهوم لتسويق الخدمة، وتوضيح المنافع التي تعود على المستفيدين من جراء تقديم الخدمة، وكذلك تحديد التكاليف المترتبة على عرض وتقديم الخدمة والتي يتحملها المستفيدون أنفسهم مقابل إشباع حاجاتهم، من خلال التمتع بهذه المنافع، إن مفهوم تسويق الخدمة يأخذ بنظر الاعتبار الجوانب التالية:

أ. الخدمة الجوهر.

ب. الخدمات الملحقة بالخدمة الجوهر.

ج. مستويات موثوقية الخدمة.

د. أين ومتى يحصل المستفيدون على الخدمة.

هـ. التكاليف المترتبة على الحصول على الخدمة، وهي تكاليف تشتمل على الأموال، والوقت والجهد الذهني والبدني.

والخطوة الموازية الأخرى هي إرساء مفهوم لعمليات الخدمة، إن هذا المفهوم يتضمن جوانب مثل :

أ. المدى الجغرافي لعمليات الخدمة، مثل المناطق المطلوب تقديم الخدمة لها وموقع التسهيلات، وفيما إذا كانت الخدمة تقدم لموقع واحد أو إلى عدة مواقع، بالإضافة الى جانب الاتصالات السلكية واللاسلكية.

ب. الجدولة، من حيث ساعات/ أيام/ مواسم تقديم الخدمة، وفيما إذا كانت الخدمة متواصلة أو متقطعة .

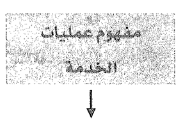
ج. تصميم وإخراج التسهيلات.

د. تشغيل الأصول (أين ومتى وكيف) .

هـ. المهام الموكلة للعمليات الأمامية والخلفية.

و. الفعاليات الداعمة من خلال الأصول التشغيلية للوسطاء أو المستفيدين من الخدمة.

إن هذين المفهومين يتفاعلان مع مجموعة من الاختيارات التي ينبغي على الإدارة دراستها بتأنٍ، لتشكيل عملية تقديم الخدمة وكما موضح في الشكل (3- 2):





عمليـة تقديـم الخدمـة

❖ **تسلسل خطوات تقديم الخدمة:**

ماهي الخطوات، ما هو تسلسلها، أين، متى وبأي سرعة ؟

❖ **مدى التفويض:**

هل ينبغي على المؤسسة أن تتولى مسؤولية كافة الخطوات، أو تفويض قسم منها للوسطاء؟

- المستفيد يأتي إلى حيث المورد.
- المورد يأتي إلى حيث المستفيد.
- تعاملات من خلال الهاتف، البريد، ... الخ.

❖ **طبيعة العملية:**

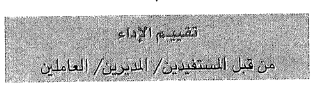
- تتم خدمة المستفيدين كدفعات.
- تتم خدمة المستفيدين بشكل فردي.
- المستفيدون يخدمون أنفسهم بأنفسهم (ذاتيا).

❖ **بروتوكول تخصيص الطاقة الاستيعابية المحدودة:**

- إجراءات الحجز.
- إجراءات الانتظار.

❖ **المحيط العام:**

- التباين في الديكورات والإضاءة والموسيقى ... الخ.



الشكل (3- 2) عملية تقديم الخدمة

وسنحاول في ادناه توضيح الجوانب المتضمنة في الشكل (3- 2) وذلك من خلال توجيه عدد من الأسئلة، والتي ينبغي على الإدارة المعنية الاجابة عليها بكل دقة ووضوح:

1. ماهو التسلسل المنطقي للخطوات المتضمنة في عملية تقديم الخدمة؟ أين (الموقع) ومتى (الجدولة) ينبغي لكل خطوة من هذه الخطوات ان تأخذ مسارها في التنفيذ؟

2. هل ينبغي تقديم عناصر الخدمة على شكل حزمة أم على إنفراد؟ (مثلاً، هل أن المؤسسة المعنية سوف تكون مسؤولة بالكامل عن تقديم كافة عناصر الخدمة، أم سوف تقوم بتفويض بعض العناصر لجهات أخرى)؟

3. ماهي طبيعة الاتصال التي ينبغي أن تسود بين مورد الخدمة والمستفيدين منها: هل يأتي المستفيد إلى حيث المورد أم العكس؟ أو هل أن كلا من المستفيد والمورد يتعاملان من خلال الاتصالات الهاتفية أو البريدية أو الالكترونية الأخرى (مثل الصراف الآلي أو الانترنت)؟

4. ماهي طبيعة عملية الخدمة في كل خطوة؟ أو كيف ينبغي ان تكون صيغة عملية الخدمة في كل خطوة؟ هل ينبغي خدمة المستفيدين على شكل دفعات، أم بشكل منفرد؟ أو هل ينبغي على المستفيدين ان يخدموا أنفسهم بأنفسهم؟

5. ما الذي ينبغي ان يكون عليه بروتوكول تقديم الخدمة؟ أو ما هو هذا البروتوكول من حيث الطبيعة والمحتوى والأبعاد؟ هل ينبغي على المؤسسة أن تنتهج أسلوب الحجز، أم ينبغي أن تقدم الخدمة من يأتيها أولاً بأول، هل الانتظار ضروري؟ أو هل ينبغي إنتهاج نظام تقديم الأولوية لأنواع معينة من المستفيدين؟

6. ما هو المحيط الذي ينبغي توفيره، أو البيئة التي ينبغي توفيرها في إطار تقديم الخدمة؟ ما هو الإنطباع الذي تريد المؤسسة تكريسه في أذهان المستفيدين حول الجو العام لتقديم الخدمة.

و أخيراً، تأتي خطوة تقييم الأداء كما هو موضح في الشكل السابق، ان رضا المستفيدين سوف يعتمد بشكل كبير على كيفية إدراك مستفيدي الخدمة لأداء الخدمة المقدمة بالمقارنة مع توقعاتهم.

فإذا جاءت إدراكات المستفيدين متطابقة مع توقعاتهم فإن الخدمة تكون قد حققت أهدافها، والعكس صحيح ، والتوقعات ضرورية جداً في تمكين مؤسسة الخدمة من رسم إستراتيجيات تطوير الخدمات الجديدة، فالمؤسسة إنما ترسم هذه الاستراتيجيات وفي ذهن القائمين على الاستراتيجية، المستفيدون أنفسهم – من حيث إدراكاتهم وتوقعاتهم للمنافع المتأية من الخدمة.

فالزبون الذي يتوقع من الحلاق الرجالي قصة شعر مبتكرة يجب أن يقدم له الحلاق هذه القصة بالذات، وإلا أصاب الزبون الإحباط، والزبون الذي يدرك جودة عالية من مطعم راق، لا يقبل بأقل من ذلك، وإن من واجب ومسؤولية مورد الخدمة أن يمنحه هذه الجودة المدركة.

وهكذا نقول أن المستفيد (أ) راض عن خدمة (أ) لأنها جاءت متوافقة مع توقعاته وإدراكاته، كما نقول أن الإحباط قد أصاب المستفيد (ب)، لأن الخدمة (ب) لم تكن متناسبة مع توقعاته وإدراكاته.

ولهذا السبب بالذات، نجد مؤسسات الخدمة الابتكارية لا تقدم خدمات إلا بعد دراسة متأنية ومتعمقة لإدراكات وتوقعات المستفيدين، إن هذه الإدراكات والتوقعات هي التي تشكل إستراتيجية الدخول الى أسواق خدمية دون غيرها .

ثالثاً: العوامل المؤثرة على عملية إبتكار وتطوير الخدمات الجديدة

شهد قطاع الخدمات تطورات نوعية وكمية هائلة خلال السنوات العشرين المنصرمة، حيث تركت هذه التطورات آثارها الواضحة ليس فقط على النشاطات العامة التي تضطلع بها مؤسسات الخدمة، وإنما أيضاً على الأساليب والتقنيات والمسارات التي تنتهجها مؤسسات الخدمة في مجال ابتكار وتطوير خدمات جديدة تتفق وتتناغم مع التطورات الحاصلة في سوق الخدمة.

وسيقتصر حديثنا في هذا الفصل على تلك العوامل التي أثرت ومازالت تؤثر على عملية ابتكار، وتطوير الخدمات الجديدة.

1. الثورة التكنولوجية في قطاع الخدمات، وتأثيرها على تقديم الخدمة

كان للتطورات التكنولوجية التي يشهدها عالمنا منذ أكثر من عشرين عاماً خلت الأثر البالغ على الكيفية التي صارت فيها الخدمات تنتج وتقدم، إن الابتكارات في الخدمة الجوهر تتراوح مابين الأنواع الجديدة للعلاج الطبي الى خدمات القطارات فائقة السرعة (مثل قطار الطلقة الياباني)، الى التنبؤات الجوية باستخدام الأقمار الصناعية وغيرها كثير، كما ان التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا الكومبيوتر أدت الى إحداث إبتكارات في كيفية تقديم الخدمات، مثال على ذلك، استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الخدمات التكميلية، أو الخدمات المرافقة للخدمة الجوهر.

ومن أبرز الابتكارات التي حصلت خلال العقدين المنصرمين فيما يتعلق بتقديم الخدمة، هو الابتكار المتعلق بالصراف الآلي (ATM)، الذي أحدث ثورة

حقيقة في الخدمات المصرفية، حيث يتوفر هذا الصراف على مدى (24) ساعة يومياً وعلى مدار السنة، لتقديم الخدمات المصرفية للعملاء.

وجاء الإنترنت ليضيف أبعاد تقنية راقية لعملية تقديم الخدمة، حيث تجري اليوم مئات بل آلاف التعاملات عن طريق هذا الجهاز المتطور، الذي يمثل ثورة مضاعفة في عالم الاتصالات الالكترونية، وتوجد أعداد كبيرة من المنظمات الخدمية التي تستخدم الانترنت في تقديم خدماتها من خلال مواقع محددة لها على شبكة الإنترنت الكونية.

وتشير إحدى الإحصائيات المصرفية في الأردن إلى أن (32٪) ممن تم شمولهم بالإستفتاء (وعددهم الإجمالي 450 عميل) ذكروا أنهم يفضلون عدم الذهاب الى البنك شخصياً، وبدلاً من ذلك يفضلون الاعتماد على الصراف الآلي ومنظومة الاتصالات المتطورة لتمشية متطلباتهم المصرفية، ومن المتوقع أن يشهد قطاع البنوك تطورات تكنولوجية رفيعة، الأمر الذي سيؤدي الى تزايد الاعتماد على الاتصالات التكنولوجية والالكترونية في التعامل بين البنك والعميل.

2. السوق التقليدية مقابل السوق المبتكرة

Marketplace Versus Marketspace

لقد شهد استخدام الهاتف في عمليات البيع والشراء، للسلع والخدمات على حد سواء نمواً مضطرداً خلال العقود القليلة المنصرمة، وفي السنوات القليلة المنصرمة إستفادت كثير من منشآت الأعمال من الميزة الفريدة التي تقدمها تقنية الانترنت، في مجال إبتكار خدمات جديدة يتم تقديمها من خلال قنوات إلكترونية مرتبطة بحواسيب في منازل الناس ومكاتبهم.

إن الإتجاه الحالي في قطاع الخدمات هو تقديم المزيد من الخيارات للمستفيدين، إن بعض الناس يفضلون الاتصال المباشر (وجها لوجه)، وآخرون

يحبذون الاتصال الهاتفي إذا كان في الطرف الاخر شخص يحادثونه، بينما آخرون يفضلون الاتصالات غير الشخصية (الإنترنت والكومبيوتر وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة).

فعند شراء السلع، يفضل بعض المستهلكين زيارة المتجر وفحص السلع ماديا قبل الإقدام على إتخاذ قرار الشراء، وهناك من المستهلكين من يعتمد على العروض السلعية من خلال التلفزيون، حيث يقومون بالاتصال هاتفياً بالمعلن بعد مشاهدة العروض وطلب السلع التي يرغبونها، وتوجد مجموعة من المستهلكين ممن يفضلون الشراء عن طريق الكتالوج بالاتصال بالبريد او بالهاتف طالبين السلع التي اثارت إعجابهم.

وأخيراً، فإن مجموعة صغيرة من المستهلكين، وهي مجموعة آخذة في النمو، تختار اللجوء الى حواسيبها الشخصية لمعاينة وشراء السلع من خلال شبكة الانترنت، وفي كل حالة من هذه الحالات، فإن المُنْتَج الجوهر هو واحد، إلا أن الاختلافات تكمن في أنظمة تقديم الخدمات، وهذا يعني ببساطة أن طبيعة الخبرة الإجمالية بالخدمة تتغير بشكل واسع بإنتقال الشخص المعني من الاتصال العالي إلى الاتصال المنخفض .ان النمو الهائل في القنوات الالكترونية قد أحدث تغيراً جوهرياً في طبيعة التسويق، فالمستهلكون بدأو يتحولون من الاتصالات المباشرة وجهاً لوجه مع الموردين من ذوي المواقع الثابتة التي تعمل في أوقات العمل التقليدية الى الاتصالات القصية او البعيدة في أي مكان وفي أي وقت، وهكذا نجد أن العديد من الخدمات اليوم تقدم عن بعد وليس بشكل مباشر وجهاً لوجه.

يقول الباحثان التسويقان (Rayport) و(Sviokle) بهذا الصدد " إن التفاعل في السوق التقليدية بين البائع بشخصه والمشتري بشخصه يشهد اليوم اضمحلالا واضحاً، وفي الواقع، فإن مايحصل اليوم من تعاملات تجارية

في السوق المبتكرة (Marketspace)، يختلف عن تعاملات السوق التقليدية (Marketplace).

ان الشركات العاملة في السوق التقليدية تحتاج الى بيئة مادية حيث يتلقي المستهلكون والبائعون بأنفسهم، ويعاينوا السلع، أو يتبادلوا الخدمات.

إن من الصعب حقاً الإستغناء تماماً عن السوق التقليدية بالنسبة لخدمات معالجة الناس (People – Processing)، لأن هذا النوع من الخدمات يتطلب من المستفيدين ان يدخلوا البيئة المادية لمصنع الخدمة للحصول على الخدمة، وفي حالات معينة، نجد أن المستهلكين لا يرغبون إطلاقاً في الإستغناء عن السوق التقليدية، ذلك أن البيئة المادية هي التي تجذبهم في المقام الأول (مثال ذلك المنتجعات السياحية النائية)، إن المجمعات التسويقية الكبيرة تحاول اليوم إعادة تصميم نشاطاتها لحلق " خبرات إجمالية " ليس فقط في بيع المُنْتَجات المختلفة، وإنما أيضاً في تقديم خدمات الأغذية، والنوادي الصحية والترفيهية، والمعارض والمنتديات الاجتماعية وغيرها.

أما الشركات العاملة في الأسواق المبتكرة (Marketspace)، فإنها قد تكون قادرة على إستبدال الاتصال بالأشياء المادية وتعويض ذلك بتوفير المعلومات عن هذه الأشياء المادية (كما هو الحال في الصحيفة أو الكاتلوج الإلكتروني)، وبالطبع فإن الخدمات المستندة على المعلومات لا تحتاج الى موقع مادي، كما أن الإطار الذي يتم فيه التعامل يكون مختلفاً هو الاخر (الهاتف مثلاً يحل محل الاتصال المادي).

ومن أبرز أسباب تنامي شعبية وانتشار ظاهرة التعامل في السوق المبتكرة، نذكر الاتـي:

1. توفير الوقت، حيث يرغب كثير من المنتفعين بالحصول على خدمات سريعة ومريحة.

2. رغبة المنتفعين في الحصول على معلومات عن السلع والخدمات التي يرغبون بشرائها، ومن المستغرب حقاً ان الاتصالات الالكترونية تجعل المنتفعين أكثر قرباً من صانعي السلع وموردي الخدمات، بالمقارنة مع الاتصالات المادية.

3. ادراك المديرين بأن الفرصة المتاحة لهم لتعزيز نشاطاتهم من خلال تقديم خدمات مستندة على التقنيات الحديثة، وتقديم خدمات لتنوير المستفدين بالحقائق عن مُنْتَجات وخدمات شركاتهم، هي سبب كافٍ ووجيه لدخول السوق المبتكرة، وأكثرمنفعة وفاعلية من اللجوء الى مبدأ تقليص التكاليف من خلال إزالة التسهيلات المادية المرتبطة بالسوق التقليدية .

4. إدراك المديرين بأن السوق المبتكرة توفر فرصة أكبر للحوار المباشر والتفصيلي والعفوي مع المنتفعين، خصوصاً أولئك التواقين للمعلومات التفصيلية والتفاعلية، التي توفرها القنوات الإلكترونية مثل شبكة الإنترنت، ويرى أنصار السوق المبتكرة أن المعلومات التي يتم توفيرها للمستهلك تضيف قيمة للسلعة أو الخدمة، وبالتالي تجلب أسعار أعلى.

3. تخطيط وتمييز المُنْتَجات الخدمة

Planning and Branding Service Products

كثر حديث منشآت الأعمال الخدمية في السنوات الأخيرة عن المُنْتَجات التي تقدمها هذه الشركات – حيث كان مصطلح المُنْتَجات مرتبطاً بالسلع المصنّعة، وبعض منشآت الأعمال الخدمية صارت تتحدث عن المُنْتَجات والخدمات (Producrs and Services) التي تقدمها، وهو مصطلح شائع الاستخدام بين المؤسسات ذات المحتوى الخدمي الواضح في مخرجاتها، فما هو الفرق يا ترى بين هذين المصطلحين في بيئة العمل اليوم؟ إن المُنْتَج (Product) يدل ضمنا

على وجود " حزمة مخرجات " مشخصة ومتماسكة، يمكن تمييزها عن حزمة مخرجات أخرى، ففي الإطار الصناعي، فإن المفهوم سهل الاستيعاب والتصور، فشركة مثل (Cannon) تعرض خط مُنْتَجات مؤلفاً من آلات إستنساخ من سبعة موديلات، أما الخدمات المترابطة بآلات الإستنساخ هذه فتشتمل على المعلومات، الضمان، الصيانة علاوة على التوزيع من خلال وكلاء معتمدين، إن النمطية هي صفة من الآلات بينما الخدمات التكميلية/ الداعمة قد لاتكون كذلك.

إن الشركات الخدمية تستطيع هي الأخرى أن تميز " مُنْتَجاتها " المختلفة بأسلوب مشابه للأسلوب المتبع من قبل الشركات الصناعية ،إن مطاعم الخدمة السريعة توصف أحياناً بأنها " شبه مصانع "، باعتبار أن هذه المطاعم تنتج مخرجات مادية زائدا خدمة ذات قيمة مضافة عالية.

ففي كل موضع تعرض هذه المطاعم قائمة طعام تحتوي على مُنْتَجات ملموسة – هامبورغر، جبنة، مشروبات غازية، بطاطاس مقلية، دجاج مقلي ... الخ، أما الخدمة فهي تأتي كونها تقدم بسرعة، وكون الوجبة تكون طازجة، وتقديم الخدمة في سيارة الزبون دون دخوله المطعم أو الجلوس في المطعم في أجواء هادئة أو صاخبة ... الخ. إلا أن موردي الخدمات غير الملموسة يقدمون أيضاً حزمة مُنْتَجات، تمثل مزيجا من العناصر المبنية حول المُنْتَج، بالإضافة إلى تحضير الفاتورة ودفعها.

خطوط المُنْتَج وأصناف خدمية Product Lines and Brands

إن معظم المؤسسات الخدمية صارت تعرض " خط مُنْتَجات " وليس مجرد "مُنْتَجاً منفرداً "، إن بعض هذه " المُنْتَجات " قد تختلف بشكل جوهري عن بعضها البعض – كما في حالة قيام شركة ما بالإنخراط في أكثر من مجال عمل واحد. وإستجابة للتغير في الفرص السوقية، فإن شركات عديدة قد تعيد النظر بمزيج "المُنْتَجات " الذي تطرحه في السوق.

ففـي بدايـة الثمانينـات كانـت مؤسسـة (Marriott)، مـثلاً، تمتلـك خمـس مجموعات تشغيلية: الفنادق السياحية، سلسلة مطاعم عائلية ووجبات سريعة، مقـاولات توريـد، مـواد غذايـة، حـدائق ترفيهيـة (لونـا بـارك)، وبـواخر لنقـل المسافرين، إلا أنه مع بداية التسعينات أضطرت المؤسسة إلى تقليص عدد هـذه المجاميع فاسـتغنت عـن الحـدائق الترفيهيـة، ومقـاولات توريـد المـواد الغذائيـة، وبعـض مـن مطاعمهـا، وبـدلاً عـن ذلـك وسـعت نـشاطاتها في مجـال الفندقـة مـن خلال افتتـاح فنـادق صـغيرة لايـواء رجـال الأعمـال، عـلاوة عـلى افتتـاح سلـسلة فنادق لأصـحاب الـدخول المتوسـطة والعالية، وكـان هـدف مؤسسـة (Marriott) من وراء ذلك تلبية حاجات قطاعات سوقية مختلفة، وجدتها المؤسسة مربحة.

وتوجد شركات خدمية أخرى مثل الخطوط الجوية البريطانية (BA) تقدم أكثر من خدمة أو صنف من الخدمات تحت مظلة الشركة الأم، فالخطوط الجوية البريطانيـة تقـدم ثمانيـة أصـناف مـن مُنْتَج " السـفر جـواً "، عـلاوة عـلى إمـتلاك الشركة لأسهم في عدد من الخطوط الجوية الأخرى، ويشرف على كل صنف من هـذه الأصـناف إدارة خاصـة تـسمى إدارة الـصنف، حيـث تنـتهج سياسـات تسويقية مختلفة عن السياسات الأخرى.



رابعاً : إبتكار وتطوير خدمات جديدة
Creating New Services

إن النجاح في تسويق الخدمات لا يعتمد فقط على الأداء الجيد في توفير الخدمات القائمة، وإنما يعتمد بشكل متزايد على تكوين خدمات جديدة.

إن كلمة " جديدة " ربما تكون من أكثر الكلمات التي يُساء استخدامها وفهمها من قبل الناس، علاوة على أنها من الكلمات الأكثر استخداماً في قاموس التسويق، ولتوضيح ما المقصود بهذا المصطلح، فإن (Heany) يقترح ست فئات للمُنْتَجات المبتكرة أو الإبداعية، وقد تم تكييف هذه الفئات لتتناسب مع الخدمة، ولتعكس الترابط ما بين المُنْتَج وتقديمه، وهذه الفئات هي:

1. إبتكارات رئيسية Major innovations

وهي خدمات جديدة موجهة لأسواق غير محددة بعد، وغير معروفة الأبعاد، ومن الأمثلة على ذلك في وقتها، خدمات تسليم الطرود في اليوم التالي للشحن، الخدمة التلقائية من خلال الحاسوب ... الخ.

2. أعمال نقطة الانطلاق Start – up businesses

وهذ تشتمل على خدمات جديدة لأسواق قائمة أصلاً ومخدومة من قبل خدمات تلبي حاجات عامة، ومن الأمثلة على هذا النوع من الخدمات مراكز الجراحة الخارجية التي تقدم خدمات الجراحة في نفس اليوم كبديل عن الرقود في المستشفى.

3. خدمات جديدة New Services

إن توفير خدمات جديدة لسوق قائمة أصلاً، مخدومة من قبل المؤسسة نفسها، يمثل محاولة لتقديم خدمة للمستفدين لم تقدمها المؤسسة من قبل،

بالرغم من أن هذه الخدمة قد تكون متوفرة في مكان آخر، أمثلة على ذلك، العديد من البنوك التي تضيف خدمة التأمين إلى خدماتها التقليدية، أو المتاحف التي تفتح مطاعم في أروقتها.

4. إضافات على خط الخدمات Product Line extensions

هي إضافات على خط خدمة قائم (أي توسيع الخط)، أو طرق جديدة متميزة لتقديم خدمات قائمة، ومن الأمثلة على ذلك، إضافة أصناف جديدة إلى قائمة الطعام، مسارات جديدة لشركة طيران، أو محطات الوقود الآلية التي تعتمد على الخدمة الذاتية.

5. إجراء تحسينات على الخدمة Service Improvements

وهي من أكثر طرق الابتكار شيوعاً، حيث تجري تعديلات على سمات وخواص ومكونات الخدمات القائمة، ومن الأمثلة على ذلك إجراء تحسينات على الخدمة الجوهر مثل (تنفيذ الخدمة بشكل أسرع)، وايضاً إجراء تحسينات على الخدمات التكميلية (مثل تمديد ساعات تقديم الخدمة، أو توفير كشف بحسابات العملاء آلياً ... الخ).

6. إجراء تغييرات على الطراز Style Changes

وهذا يمثل أكثر طرق الإبتكار تواضعاً، ومن أمثلته، إعادة صبغ هيكل الطائرة بألوان جديدة، أو تزويد العاملين بزي عمل جديد، أو تعديل العلامة التجارية المرافقة للخدمة، أو تبديل الشعار الخاص بالخدمة، وغيرها.

وعندما نتحدث عن تطوير خدمات جديدة، فإن من الضروري والمهم جداً توضيح مستوى الإبتكار المقترح، وبشكل عام، فإنه كلما كان مستوى الابتكار المقترح عالياً، فإن المخاطر والنفقات المترتبة على ذلك تكون كبيرة علاوة على أن الإدارة سوف تواجه صعوبات ومشاكل متناهية في إدارة هذا المستوى العالي من الابتكار.

خامساً: خطوات تطوير الخدمات الجديدة

يتفق خبراء التسويق على أن عملية تطوير الخدمات الجديدة تضم عدة جوانب مختلفة، وأن خطوات تطوير الخدمات هي في الغالب شبيهة بخطوات تطوير السلع التي تم التطرق اليها في الفصل الثاني، وهذه الخطوات هي:

1. البحث عن أفكار.
2. تقليص عدد الأفكار.
3. تقييم الأفكار.
4. تطوير الخدمة.
5. اختبارات السوق.
6. تقديم الخدمة للسوق.

ولأهمية هذه الخطوات في فهم عملية تطوير الخدمات الجديدة، فإننا سنتناول كل خطوة بنوع من التفصيل في أدناه.

1. البحث عن أفكار

إن الأفكار الجيدة والمبتكرة والأصيلة لا تأتي من فراغ، فهي حصيلة تفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية، ولأن التسويق بشكل عام وتسويق الخدمات بشكل خاص، نشاط ديناميكي فاعل لا يعرف السكون، فإن على رجل التسويق أن يكون على الدوام قناصاً بارعاً للأفكار الجديدة والمبتكرة، وإلا يصبح من الصعب على المؤسسة الخدمية أن تتطور وتنمو في هذا العالم الذي يتسم بالمنافسة الشديدة.

وهناك وسائل كثيرة للحصول على الأفكار في مقدمتها المستفيد نفسه والمنافسون، والموزعون والباحثون والفنيون، ولهذا تجهد المشاريع الإنتاجية والخدمية نفسها في مجال بحوث التسويق وبحوث المستهلكين والمستفيدين واستطلاعات الرأي. كما أن الشركة نفسه من خلال تجاربها التسويقية، وربما إخفاقاتها تكون قادرة على استنباط أفكار جديدة ومبتكرة، إن رجل التسويق الجيد هو الذي يحول الإخفاقات إلى نجاحات، من خلال استماعه لشكاوى وملاحظات العملاء والزبائن والذين هم أسياد السوق وفق المفهوم الحديث للتسويق.

إن خدمة الصراف الآلي، مثلاً، جاءت استجابة لتذمر العملاء من الخدمة المصرفية البطيئة التي تقدم تقليديا لعملاء المصرف خلال تعاملهم مع موظف الصندوق، وجاءت خدمة الصراف الآلي أيضاً استنادا إلى بحوث ودراسات أثبتت جدوى تسريع الخدمات المصرفية لتوفير الراحة والسرعة والسرية للعملاء، علاوة على دور خدمة الصراف الآلي في تقليص تكاليف تقديم الخدمة المصرفية، وبنفس الاتجاه ظهور الهاتف النقال حيث أصبح المستهلكون بأمس الحاجة الى خدمات الاتصالات السريعة والسهلة والميسرة.

2. تقليص أفكار

ليست جميع الأفكار قابلة للتحويل إلى مُنْتَجات سواء كانت سلعاً أم خدمات، وذلك لاعتبارات إقتصادية ومالية وفنية وتكنولوجية واجتماعية وأخلاقية، وهناك بالتأكيد أولويات في إطار المقولة الشائعة: الأهم ثم المهم، ولهذا، فإن هذه الخطوة تتضمن جرداً لجميع الأفكار وتقليصها من خلال عملية حذف منطقية وعلمية تستبعد فيها الأفكار التي لا جدوى منها، فقد تكون بعض الأفكار جيدة على الورق، لكنها صعبة أو مستحيلة التنفيذ فنياً، وقد تكون الفكرة عديمة الجدوى الاقتصادية، وهكذا.

3. تقييم أفكار

إن الفكرة هي خدمة (أو الخدمة الجوهر) خلال هذه المرحلة، وعليه فإن على الشركة أن تدرس دراسة متعمقة إمكانيات تصريف هذه الخدمة ومدى قبولها من قبل المستفيد المحتمل. إن الشركة تفعل ذلك من خلال آليات متعددة في مقدمتها محاولتها التنبؤ بالنتائج الاقتصادية المتأتية من تقديم الخدمة، وتأثير ذلك على الشركة برمتها.

مثال ذلك، أجرت كبريات المراكز الجراحية في الولايات المتحدة الأمريكية دراسات وبحوث مكثفة للتنبؤ بالطلب المحتمل على خدمات إجراء عمليات جراحية في مراكزها على المرضى دون الحاجة إلى المكوث في المركز الصحي (أي أجراء العملية في نفس يوم دخول المريض وإخراجه في نفس اليوم أيضاً)، حيث تبين أن الفكرة رائعة، ولها مردود إقتصادي جيد على المركز والمريض معاً.

كما أن عنصر التكاليف مهم أيضاً حيث تجري مقارنة جميع التكاليف المترتبة على الخدمة مع الإيرادات التي يمكن أن تتحق من تقديم هذه الخدمة التي تجتاز هذه المرحلة، وينبغي ملاحظة أن عملية " التقييم الاقتصادي " لا تتوقف عند هذه الخطوة (نعني خطوة تقييم الأفكار)، بل هي عملية مستمرة في ضوء ما يستجد من معلومات وبيانات.

4. تطوير الخدمة

هنا تتحول الفكرة إلى واقع (أي إنتاج أو توفير أو عرض الخدمة على نطاق تجريبي). بمعنى أنه حتى خلال هذه المرحلة لا نسمي الفكرة خدمة فعلية قائمة، بل هي خدمة تجريبية، وتبدأ في هذه المرحلة أو الخطوة عملية الصرف على

الخدمة، ويتضمن نموذج الخدمة جميع المواصفات الرئيسية لها مثل الأداء، طريقة التقديم، كيفية التقديم، سرعة التقديم، الجو العام والخاص الذي سوف تقدم الخدمة في إطاره، طريقة الاستعمال ... الخ، وقد تعرض النماذج أو البروفات على عينة من المستفيدين المحتملين لتجريبها فعلياً وإبداء رأيهم فيها من حيث الأداء والفعالية والإشباع والرضا ... الخ.

فالخدمة هنا لا تنتج لإرضاء الشركة، وإنما لإرضاء المنتفع أو المستفيد، وفي ضوء ملاحظات المعنيين والمستفيدين، يصار إلى قبول النموذج من عدمه.

وفي هذه المرحلة أيضاً يصار إلى تخطيط عناصر المزيج التسويقي وهي الخدمة نفسها، سعرها، مكان تقديمها، ووسائل الترويج لها، أي تكوين صورة كاملة للخدمة من لحظة ما قبل " إنتاجها " وخلال " إنتاجها " وبعد " إنتاجها " (أي بعد إستفادة الزبون أو العميل منها).

5. اختبارات السوق

إن الخدمة التي لا يوجد طلب عليها ينبغي عدم تقديمها وتسويقها، وهنا تخدم اختبارات السوق في معرفة وجهة نظر المستفيدين بخصوص الخدمة المزمع تقديمها، وهل أن السوق راغبة بها أم لا ؟. إن الاختبارات هنا تتم في الغالب على نطاق جغرافي محدد، وتقوم أيضاً على النماذج أو العروض التي تبين مزيا وصفات الخدمة، وهناك شركات تقوم بتقديم الخدمة في السوق الفعلية على أساس أن النموذج يبقى من الناحية السايكولوجية مجرد نموذج لا يجسد الخدمة في إطارها الحقيقي.

يرتبط بهذه المرحلة إتخاذ عدد من القرارات المتعلقة ببعض الجوانب مثل:

أ. تحديد المناطق التي سيتم فيها اختبار الخدمة، بحيث يراعى تمثيلها للسوق الكلية التي ستقدم فيها الخدمة (وهذه واحدة من مهمات بحوث التسويق).

ب. تحديد الفترة التي يتم خلالها إختبار الخدمة، بحيث تراعي أمور مثل مدى تكرار طلب الخدمة، والتكلفة، وردود أفعال المنافسين. (وهذه أيضاً من المهام التي يضطلع بها باحثو التسويق بالتعاون مع إدارات الشركات الأخرى).

ج. تحديد البيانات التي سيتم جمعها خلال فترة اختبار الخدمة.

6. تقديم الخدمة للسوق

إذا ما تم التأكد تماماً من خلال التجارب والبحوث سابقة الذكر أن الخدمة قد حققت النجاحات المرجوة منها، فإن لحظة الحقيقة تكون قد حانت وعلى الشركة أن تتخذ قرار تقديم الخدمة للسوق من عدمه، فإذا ماقرر إيجابياً، فإن على الشركة أن تبدأ بالانفاق على إنتاج الخدمة (أو توفيرها) على نطاق السوق الفعلية، ويتطلب ذلك مجهودات بيعية، شخصية وغير شخصية كبيرة.


تطوير المنتجات وتسعيرها

سادساً: تحويل السلع إلى خدمات
Tuuning Goods In to Services

توجد كثير من الخدمات التي تضيف قيمة للسلعة أو للسلعة الجوهر، ومن إبرزها خدمات التمويل والتأمين، والصيانة والتصيلح ونقل السلع والتخلص من الإنقاض، هذا النوع من الخدمات يسمى بالخدمات المشتقة (Derivative Services)، وعليه، فإن صانع المعدات قد يساعد العملاء في تمويل مشترياتهم الجديدة، ويقوم بمهمة تركيب ونصب هذه المعدات ويوفر لهم الصيانة (ما بعد البيع)، أو يعرض خدمات الضمان، وهكذا، وقد يقرر صانع المعدات تقديم خدمة تأجير هذه المعدات بدلاً من بيعها.

وهناك شركات تتخصص في مجال واحد من هذه المجالات لتقديم خدمة خاصة بعيداً عن المُنْتِج (Producer)، مثال ذلك، آلاف الشركات القائمة اليوم التي تقدم خدمات صيانة الكومبيوتر أو الإنترنت أو الأجهزة الكهربائية والإلكترونية ... وغيرها.

وهناك سلع قد تصبح خطيرة مع مرور الوقت، الأمر الذي يتطلب التخلص منها بطرق آمنة، ولهذا توجد اليوم شركات متخصصة في مجال إزالة النفايات أو المواد السامة أو السلع البائرة (القديمة)، أو هدم البنايات الآيلة للسقوط أو إزالة المواد المشعة، أو معالجة اللدائن عن طريق إعادة تدويرها، وهكذا.

إن على مسوقي الخدمات أن يكونوا على الدوام يقظين لفرص إضفاء قيمة مضافة على السلع الجديدة، أو إعادة إحياء السلع القديمة، أو التخلص من السلع غير النافعة والتي إنتفت الحاجة اليها والتي أصبحت عبئاً على أصحابها، وفي بعض الحالات، يصبح من الضروري على الشركة الخدمية أن تبرم إتفاق شراكة مع المُنْتِج الأصلي لأداء مثل هذه المهام.

تحويل الخدمات إلى سلع Transforming Services in to goods

من أبرز ما حققته التكنولوجيا الحديثة للإنسان أنها استطاعات أن تحول مزايا الخدمة التي كانت في السابق تقدم للمستفيد من خلال كادر خدمي متخصص، إلى مزايا متوفرة من خلال مُنْتَج مادي.

الباحث التسويقي (Richard Normann) أوجد مصطلحاً لهذه الحالة أسماه " الخدمات المجمدة " (Frozen Services).

إن العديد من الخدمات المعتمدة على المعلومات، مثلاً، بالإمكان تخزينها وإعادة تخزينها لحين الحاجة الفعلية إليها لاحقاً، فالكتب (مُنْتَج مادي) أصبحت اليوم بديلاً عن المحاضرات (خدمة) في كثير من المؤسسات التعليمية في العالم، كما أن الحفلات الموسيقية المباشرة صارت تسجّل على أشرطة مرئية أو مسموعة أو على أقراص ممغنطة (CDs) ليصار إلى إعادة بثها في أوقات لاحقة.

والواقع أن بالإمكان اليوم تحويل أي خدمة إلى أجهزة تكنولوجية وإليكترونية متقدمة للإستفادة منها، ونجد اليوم خدمات المحاماة والصيرفة والتعليم ومعظم الإستشارات مدونة على أشرطة أو أقراص، أو مدرجة على صفحات الإنترنت، وهي تُستخدم من قبل أعداد متنامية من الناس، كبديل عن مراجعة المحامي أو الصراف أو الجامعة أو الاستاذ الجامعي أو المستشار، ومن السهل جداً الحصول على برامجيات حول مجالات حياتية متنوعة، مثل خدمات الطبيب، والبستاني، والسباك، والنجار، ومصمم الأزياء، والممثل، والمخرج، والفنان، ... الخ.

الفصل الرابع

تسعير المُنْتَجات

الاعتبارات والمداخل التسعيرية


تطوير المنتجات وتسعيرها



مقدمـــة

يعتبر السعر العنصر الثاني من عناصر المزيج التسويقي (Marketing Mix). فالعنصر الأول يتمثل بالمُنْتَج (Product)، الذي يأخذ أشكالاً متعددة فقد يكون سلعة أو خدمة أو فكرة. وهنا لا بد من التأكيد على أن عنصري المزيج التسويقي (المُنْتَج والسعر) عنصران متلازمان ولا يمكن الفصل بينهما إطلاقاً، فعندما نتكلم عن السلعة ونقول ساعة رولكس أو سيارة لامبرجيني فهذا يعني أن هذه السلع أسعارها عالية الثمن لأن جودتها وعلامتها التجارية تبين ذلك. ونفس الحال ينطبق على الخدمات كأن نقول فندق برج العرب في الإمارات (دبي) فهذا يعني انه فندق من الدرجة الممتازة والأقامة فيه لليلة واحدة لا تقل عن (3000) دولار والجناح (1200) دولار.

ولذلك نلاحظ بأن خبراء التسويق يؤكدون على الشركات بضرورة بيع قيمة وليس سعر (companies should sell value , not price)، وإن المستهلكين يرغبون بشراء السلع والخدمات ويدفعون أسعارها وهم فرحين عندما يشعرون بأن السعر الذي تم دفعه يوازي المنافع المدركة التي يحصلون عليها عند قيامهم بعملية الشراء.

سوف نسلط الضوء في هذا الفصل على عملية التسعير من خلال تناول مدخل مفاهيمي للسعر (تعريف السعر ومسمياته وأهميته)، ثم نتطرق الى أهداف التسعير، بعد ذلك نناقش بشيء من التفصيل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في قرارات التسعير، يأتي بعد ذلك مداخل التسعير العامة حيث نعالج طرق التسعير المطبقة في منظمات الأعمال الانتاجية والخدمية.

أولاً: مدخل مفاهيمي للسعر

يعّد السعر العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يدّر عائداً بينما تمثل العناصر الأخرى تكلفة تتحملها منظمة الاعمال. يضاف الى ذلك أن السعر يُعدّ من أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة، ألا أنه الأكثر تعقيداً في نفس الوقت، وسبب ذلك يعود الى كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها.

وتأريخياً يعتبر السعر من أبرز العناصر المؤثرة في قرار الشراء للمستهلك، ولكن في الحقبات الزمنية الحديثة وكما تشير الدراسات التسويقية المعمقه أصبح عامل السعر ليس العامل الأكثر أهمية في سلوك الاختيار الشرائي، (Kotler and Armstrong 2007 :307).

ويمكننا القول بأن الأسعار يمكن وضعها من خلال التفاوض بين المشترين والبائعين (prices are set by negotiation between buyers and sellers)، أما سياسات الأسعار الثابتة (fixed price policies)، تعني وضع سعر واحد لجميع المشترين، وهذا إتجاه أو فكرة حديثة نسبياً ظهرت بناءً على التطور في النطاق الواسع لتجار التجزئه وبالتحديد في نهاية القرن التاسع عشر. ويلاحظ في هذه الأيام بأن معظم الأسعار توضع بهذه الطريقة، ومع ذلك فإن بعض الشركات تراجعت عن إتجاه التسعير الثابت، وبدأت بتطبيق التسعير الديناميكي (dynamic pricing) الذي يستند على أسعار مختلفة تعتمد على المستهلكين الفرادى (individual customers) والحالات (situations)، وافضل مثال على ذلك أسعار المُنْتَجات المعروضة عبر الانترنت.

يقدّم التسعير الديناميكي عدّة مزايا للمسوقّين وأهمها تفصيل المُنْتَج على مقاس الزبون، أي حسب رغباته وتفضيلاته، وبالتالي وضع السعر المناسب

الذي يحقق توقعاته وإدراكاته، وهذا مانلاحظه في المواقع الالكترونيه لشركات (IBM) و(Dell). أما الميزة الأساسية التي ينتفع بها المشتري عبر التسعير الديناميكي والويب (web) فهي وفرة المواقع الشبكية مثل (Google, Amazon, Yahoo) التي تعرض أعداد كبيرة من المُنْتَجات والأسعار المقارنة لآلآف من البائعين.

وأخيراً فإن المشتري لديه الفرص المتاحة لاختيار المُنْتَج الأمثل وبالسعر الأنسب الذي يلبي رغباته وحاجاته وحتى في بعض الحالات يستطيع المشتري التفاوض مع البائع عبر الخط (online)، لتخفيض السعر والتوصل الى سعر نهائي يرضي الطرفين.

ويرى بعض الخبراء بأن عملية التسعير والمنافسة السعرية تعدّ المشكلة رقم واحد التي تواجه المسوقّين. وبالرغم من أهميتها فإن قرارات التسعير نادراً ماتتم عن طريق التحليل العلمي إذ غالباً ما يكون سعر البيع محدداً على أساس سعر التكلفة (Cost Oriented) فقط دون الأخذ بعين الاعتبار حالة الطلب أو نفسية الزبائن، ولا يكفي التغيير أو تعديل السعر بسرعة لأخذ التطورات الحاصلة في السوق بعين الاعتبار وإنما يتطلب الأمر دراسة وتحليل الظروف البيئية وتحليلها وبالتالي طرح الأسعار الملائمة لحالة السوق. وهذا لا يمكن تنفيذه دون الاعتماد على المتغيرات الخاصة بالنشاط التسويقي الذي يعتمد كلياً على تنوع المُنْتَجات المطروحة للبيع والقطاعات السوقية الملائمة.

إن أي خطأ في عملية التسعير يمكن أن يقود إلى فشل الشركة حتى ولو أخذت جميع عناصر التسويق الأخرى بالحسبان، وعليه يتوجب على كل مدير للشركة الانتاجية أو الخدمية أن يدرك الأسس والمبادئ الخاصة بعملية التسعير ويفهمها بشكل جيد حتى يكون قادراً على اتخاذ القرارات التسعيرية الصائبة التي تؤثر على مستقبل الشركة.

يمكننا **تعريف السعر تقليدياً** وبشكل مبسط بأنه القيمة النقدية للمُنْتَج أو الخدمة التي يدفعها المستهلك بقصد حصوله على السلعة أو الخدمة. وبمعنى أوضح فإن السعر يمثل كم من القيم التي يتبادلها المستهلك بالنقد من أجل الحصول على المنافع بقصد الاستعمال أو الحيازة أو إمتلاك المُنْتَج.

وعلى هذا الأساس يتطلب في جميع الشركات التي تبغي الربح أو التي لا تبغيه أن تثبت أسعار مُنْتَجاتها وتحددها بطريقة عقلانية وملائمة.

يأخذ السعر مسميات عدّة نعتقد من الضروري التطرق إليها، كونها ذات علاقة مباشرة في نشاطات الحياة اليومية للناس، ولتوضيح ذلك نسرد الأمثلة التالية:

أ. دفع الإيجار (Rent) الشهري أو السنوي للمنزل أو الدائرة أو المكتب.

ب. دفع أجور غرفة المنام (Rate) في فندق أو منتجع سياحي لمدة إقامة معينة.

ج. دفع أجور الدراسة في الجامعة (Tuition).

د. دفع أجرة طبيب الأسنان أو طبيب عام (Fee).

هـ. دفع عمولة للبنك (Commission) أو البنك يدفع لك فائدة (Interest).

و. دفع ضريبة الدخل (Income Tax) أو ضريبة عقار (Estate Tax) إلى وزارة المالية .... الخ.

إن جميع هذه الحالات تُعدّ سعراً لحالة ملائمة يتطلب منها حدوث تبادل نقدي رغبة في حصول المستهلك على المُنْتَج (سلعة أو خدمة) التي يرغب بشرائها.

وعلى وفق ماتقدم فمن الواجب على مديري التسويق أن يفهموا جيداً فلسفة السعر عندما يتقاضون سعراً عالياً إذ قد يؤثر على الشركة بأن يفقدها زبائنها المحتملين في السوق. أما إن تقاضوا مبلغاً قليلاً فإن هذا قد يؤدي الى

أن دخل الشركة سوف يكون غير كاف وغير ملائم للعمليات التسويقية التي قامت بها، وعليه في كلتا الحالتين توجد مشاكل معقدة ناتجة عن سوء الفهم لعملية تسعير المُنْتَجات.

1. أهميـة السعـر

تبرز أهمية السعر من الناحية العملية كونه واحداً من ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الربح، وهذه العوامل هي السعر وحجم المبيعات والربح الذي يمثل الفرق بين الايرادات (Revenues) والتكاليف (Costs). ويمكننا بيان هذه العلاقة بالمعادلات الاتية:

الايرادات الكلية = السعر للوحدة الواحدة × الكمية المباعة (عدد الوحدات المباعة).

التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة.

وبناءً على ذلك فإن:

الربح أو الخسارة = الايرادات الكلية (TR) ناقصاً التكاليف الكلية (TC).

أما القيمة (value) وعلاقتها بالسعر فهي تعتمد على توقعات المستهلك للمنافع التي يحصل عليها عند شرائه أو استعماله أو حيازته للسلعة أو الخدمة. وقد تكون المنافع ملموسة (Tangible) أو محسوسة أو غير ملموسة (Intangible)يمكن أن يشعر أو يحسن بها، وقد تكون روحية (Spiritual) كالخدمات الصحية والدينية. فقيمة الشيء تكون مرتبطة بتوقعات المستهلك ومدى إدراكه للمنافع، والتي يمكن التعبير عنها بالمعادلة الاتية:

$$\text{القيمة} = \frac{\text{المنافع المدركة}}{\text{السعر}}$$

وبناءً على هذه المعادلة يمكننا القول بأنه كلما زادت المنافع من سلعة أو خدمة أو فكرة ما فإن المستهلك يكون مستعداً لدفع سعر أعلى وبالعكس، وعليه فالقيمة هي نسبة المنافع المدركة (perceived benefits) إزاء السعر. فإن لم يدرك المستهلك بحجم المنافع الحقيقة التي يحققها المُنْتَج فلن يكون لذلك المُنْتَج قيمة في نظره، وبالتالي لن يكون مستعداً لدفع السعر الذي حدده المسوّق. (الجياشي 2004: 22).

وتأسيساً على ماتقدم يمكننا القول بأن استعداد المشتري لدفع السعر المطلوب مرتبط إرتباطاً وثيقاً بحجم المنافع المتوقعة ومستوى الادراك لتلك المنافع من قبل المشتري، وعليه يقبل السعر المطلوب متى ماوجد بأن حجم المنافع المدركة توازي مايطلبه البائع من سعر للسلعة أو الخدمة التي يرغب بشرائها، ويحاول تخفيض السعر من خلال التفاوض أو المساومة عندما يشعر بأن حجم المنافع المدركة هي أقل من السعر، ويدفع السعر (برحابة صدر) عند النقطة التي تتساوى فيها المنافع مع السعر أو تزيد، وهذه الحالة يصطلح عليها باللغة الانجليزية (value for money). أي القيمة = المنافع المدركة – السعر.

2. مصطلحات في التسعير

إن الفهم الدقيق للتسعير والسياسة التسعيرية يتطلب الإلمام الدقيق ببعض المصطلحات في التسعير والتي غالباً ما تُستخدم عند الحديث عن السياسة السعرية. أيضاً من الضروري معرفة معاني المصطلحات التي سوف ترد في هذا الفصل والفصل اللاحق ليكون القارئ على بيّنة منها، ومن أبرز هذه المصطلحات نذكر الآتي:

▲ منافسة الأسعار Prices Competition

هي شكل من أشكال التنافس بين الموردين (Suppliers) على الفوز بالزبائن (Customers)، وذلك بعرض السلعة بسعر يقل عن أسعار المنافسين (Competitors). إن منافسة الأسعار تعود بالفائدة على المستهلكين بقدر ماتؤدي إلى نشوء أسعار تتفق مع التكاليف الحقيقة لتوريد المُنْتَج، وتحسين كفاية تخصيص موارد السوق بالتخلص من الموردين غير الأكفاء من ذوي التكاليف العالية. وينبغي من وجهة نظر الموردين مقاومة منافسة الأسعار لأنها تقلل ربحية السوق.

▲ تمييز الأسعار **Price Discrimination**

هي عبارة عن قدرة المورد (المجهز) على بيع المُنْتَج في عدد من الأسواق المنفصلة بأسعار مختلفة، ويمكن أن تنفصل الأسعار بعدة طرق، منها اختلاف المناطق الجغرافية (مثل المحلية والخارجية) وطبيعة المُنْتَج بحد ذاته (مثل قطع غيار السيارات الأصلية والبديلة) وحاجات المستخدمين (مثل استهلاك الكهرباء الصناعي والمنزلي) ، وقد يكون التمايز بين الأسعار مفيداً وضاراً في نفس الوقت، فقد يستخدم على سبيل المثال كوسيلة لضمان إنتاج المصنع بالطاقة القصوى مما يحقق اقتصادات الانتاج الكبير. بالمقابل استخدام التمايز بين الأسعار كوسيلة لتضخيم الأرباح الاحتكارية.

▲ تحديد السعر **Price Fixing**

هو عبارة عن قيام مجموعة من الموردين الذين يعملون معاً بتحديد سعر مشترك (Common Price) لسلعة أو خدمة، بالمقارنة مع قيام كل مورد بتحديد سعره الخاص بصورة مستقلة. غالباً ما يكون تحديد السعر بهذه الطريقة مظهراً من مظاهر السوق غير المنتظمة التي يسودها احتكار القلة (Oligopoly).

▲ رائـد السعر **Price Leader**

تـستطيع الـشركة تحـدد سـعر الـسوق لـسلعة أو خدمـة وتطلـق تغـيرات الأسـعار فيتبعهـا المـوردون المنافـسون. وهنـاك نوعـان مـن زيـادة الـسعر (أ) الشركات المسيطرة التي تـستطيع ضـمان إذعان المنافسين الـصغار لأسـعارها نظـــراً لمواقعهـــا القويـــة في الـــسوق، و(ب) رواد الأســـعار البـــاروومتريون (Barometric Price Leaders) الذين تقل تغيرات الأسعار التي يجرونها من قبل الموردين الأخرين، بسبب مهـارتهم المتميـزة في تحديـد الأسـعار التي تعكس الظروف في السوق بدقة. وتعتبر العلاقات بين رائد السعر والتابع من المظاهر النموذجية لتنسيق تغـيرات الأسعار في أسواق احتكار القلة، وينشأ عنها عادة درجة عالية من تطابق الأسعار.

▲ حـروب الأسعار **Price Wars**

عـادة مـا تبـدأ حـروب الأسـعار بـسبب وجـود طاقـة فائـضة في صـناعة مـا، فالـصناعات الـتي تكون فيهـا الطاقـات الاسـتيعابية محـدودة، وتكـون الربحيـة مسيّرة من خلال اسـتغلال الطاقـة الاسـتيعابية، مثـل صـناعة الـضيافة وصـناعة الطـيران وصـناعة الـشحن، غالبـاً مـاتكون عرضـة لحـروب الأسـعار. كمـا ان المنافـسين الـذين يخـسرون الحـصة الـسوقية غالبـاً مـا يـشنون حروبـاً سـعرية لاسـتعادة هـذه الحـصة. وينبغـي عـدم الاسـتخفاف بحـرب الأسـعار، لأنهـا قـد تحدث ضرراً بالغاً بالشركة، فانخفاض (1٪) من السعر قد يؤدي الى انخفاض (12٪) من الربحية. وتعتبر حـالات سـوء الفهـم (Misreads) واحـدة مـن أبـرز مسببات حروب الأسعار، عندما تقوم شركة ما بإعطاء تفسير خاطئ عن حالة تحرك أسعار منافس ما، ولهذا السبب فإن الضرورة تقتضى ان تكون للشركة سيطرة تامة على حقائق المواقف والمعطيات وان تكون مدركة تمامـاً لمدى تـأثير

المنافسة على أسعارها، وهذا يتطلب آلية مُحكمة لمتابعة ومراقبة أسعار المنافسين.

3. أهداف التسعير Pricing Objectives

إن من الصعب حقاً تحديد أهداف منظمة الاعمال بشكل دقيق وواضح. وتواجه نشاطات الأعمال على اختلاف أنواعها مشاكل كثيرة في تحديد هدف معين، أو تسمية عدة أهداف واضحة ونهائية. فالمتغيرات الداخلية والخارجية من الاضطراب والتقلب بحيث يصعب عملياً الجزم بتحقيق الأهداف تماماً كما ترسمها المنظمة في بداية وضع الخطط.

وفي مجال التسعير، فإن الصعوبات تكون بالغة التعقيد، فالمنظمة غير قادرة على القول، مثلاً، بأن أهدافها أو بعض أهدافها هي تحقيق الأرباح من خلال وضع أو تحديد سعر معين، إلاّ هذه الأهدف لا تتفق معها او تسعى الى بلوغها العديد من المنظمات. فهناك بالتأكيد منظمات تجارية تتعمد عدم تحقيق هدف الأرباح، لأن هدفها قد يكون مثلاً ترسيخ نفسها في السوق في البداية من خلال وسائل غير الربح، وبعض المنظمات قد تخسر بشكل متعمد على أمل تعويض خسارتها في المستقبل عندما تكون قد رسخت نفسها وأسست لنفسها صورة مقبولة في أذهان المستهلكين. وبشكل عام يمكن القول ان هناك بعض الاهداف التي تسعى المنظمات لبلوغها او تعمل باتجاه تحقيقها من خلال التسعير، وهذه الأهداف قد تكون واضحة ومحددة، وقد تكون متداخلة او مكملة لبعضها البعض. ومن أبرز هذه الاهداف التي تأتي مرتبة حسب أهميتها تنازلياً، الاتي:

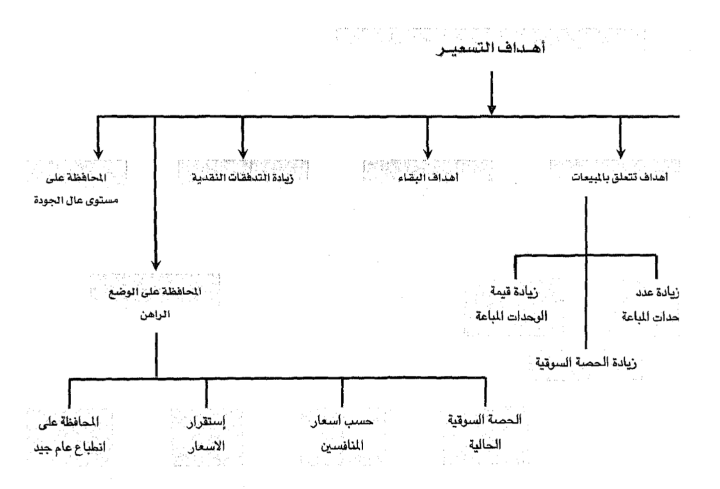
1. عائد مناسب على الاستثمار
2. المحافظة على حصة سوقية معينة

3. تحقيق هدف ربح معين
4. أقصى حصة سوقية ممكنة
5. أقصى ربح ممكن
6. تحقيق هدف بيعي محدد
7. الحصول على السعر الذي يقع في نهاية المدى المحدد
8. مواجهة المنافسة
9. اقصى عائد على الاستثمار
10. البدء بسعر مرتفع ثم تخفيضه بعد فترة معينة

من هذه الأهداف يمكن الاستنتاج بأنه لا يوجد هدف واحد أو محدد حصراً للتسعير، فالأهداف تختلف باختلاف السياسات التسويقية أو الأهداف العامة للمنظمات تجارية كانت أم صناعية، أم خدمية، لكن يمكن القول ان الاهداف قد تكون مرتبطة بالربح، واخرى مرتبطة بحجم المبيعات وتضم كل منها عدداً من الاهداف الفرعية.

وبالتأكيد فإن أهداف التسعير، كقاعدة، ينبغي أن لا تكون إلا في صلب الأهداف العامة للمنظمة خصوصاً واننا سبق وان أكدنا على حقيقة أن تحديد أهداف التسعير يؤثر على بقية الاهداف للأنشطة الاخرى للمنظمة سواء كان ذلك في مجال الإنتاج او التمويل، او الافراد، او التوزيع او حتى التوظيف، ويمكن تخليص هذه الاهداف وتفرعاتها في الشكل التالي (4- 1).

وسنحاول في الصفحات القادمة تسليط الضوء على أبرز أهداف التسعير، وكما مؤشرة في الشكل المذكور.



الشكل (4 - 1) تصنيف الأهداف التسعيرية

أولاً: الأهداف المتعلقة بالربح Profit –Oriented Objectives

وهي أهداف تكون في العادة محددة بشكل دقيق بالمقارنة مع الأهداف السعرية الأخرى، وهي تشتمل على مايلي:

1. العائد على الاستثمار Return on Investment
2. العائد على المبيعات Return on Sales
3. تعظيم الأرباح Profit Maximization

1. العائد على الاستثمار

تقوم بعض المنظمات باتباع سياسة تسعيرية للحصول على عائد مقبول او مناسب لاستثماراتها المخصصة أصلاً لإنتاج السلع. وتكون معادلة العائد على الاستثمار كالاتي:

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي الأصول أو الموجودات}}$$

فإذا كان صافي الربح، مثلاً، يساوي (1,000,000) مليون دينار ، وصافي الأصول يساوي (5,000,000) مليون دينار فإن العائد على الاستثمار:

$$= \frac{1,000,000}{5,000,000} \text{ (أي } 1/5\text{).}$$

إن صافي الربح هو عبارة عن الربح المتحقق عن النشاطات الأساسية للمنظمات، والناتجة عن التعامل بسلعة معينة أو مجموعة من السلع، بينما صافي الأصول يمثل الموجودات المستخدمة في العمليات مطروحاً منها استهلاكها التراكمي " مخصص الاستهلاك ".

هنا تقوم المنظمة بتحديد نسبة معينة من صافي أصولها العاملة، ومن ثم يتم تحديد أسعار السلع بحيث تحقق العائد المطلوب على الاستثمار، وهو

(5/1) في مثالنا السابق. وعلى المنظمة ان تحلل المتغيرات والعوامل الاقتصادية والتسويقية المختلفة (خصوصاً مركزها في السوق) قبل وضع أي رقم يمثل عائد الاستثمار، فالعائد على الاستثمار يكون مرتفعاً اذا كان وضع المنظمة في السوق قوياً أو مهيمناً، وإلا فإن المنظمة قد تلجأ الى وسائل أخرى للتسعير تكون اكثر ملاءمة لها.

لكن من الضروري التأكيد على أن من أبرز مزايا استخدام العائد على الاستثمار كهدف تسعيري أنه يمكن استخدامه كمقياس للحكم على كفاءة مزيج المنتج للمنظمة (Product Mix)، حيث يمكنها من الاحتفاظ بالسلع التي تعطي عائداً مناسباً على الاستثمار. وفي نفس الوقت تستطيع المنظمة التخلي عن او تخفيف دعمها للسلع التي لا تستطيع تحقيق العائد المطلوب. وقد تستخدم المنظمة طريقة العائد على الاستثمار للتنويع في سياساتها التسعيرية.

2. العائد على المبيعات

هذا أسلوب سهل التطبيق عملياً لأنه يرتبط بكمية المبيعات المتوقعة وتكاليف هذه المبيعات والنسبة التي تريدها المنظمة كهامش ربحي مناسب. وقد يكون الهامش الربحي موحداً، أي لجميع السلع التي تنتجها المنظمة. وقد يتم تخصيص هامش ربحي محدد لكل نوع من انواع السلع بحيث تتمكّن المنظمة في النهاية من تحقيق الهدف التسعيري النهائي لمجموع او اجمالي مبيعاتها، وهكذا، تستطيع ان تتكيّف مع اوضاع السوق وعلى ضوء المتغيرات الاقتصادية التي تواجه كل سلعة في المزيج السلعي للمنظمة.

3. تعظيم الأرباح

من أهداف المنظمات الواضحة والأكيدة أنها جميعاً تطمح الى تعظيم أرباحها، لكن هذا الهدف قد يصلح للمدى البعيد بالدرجة الاساس، الا اذا

كانت المنظمة ترغب بالحصول على أقصى ربح ممكن من سلعة ما قبل سحبها من السوق. وفي الغالب، فإن المنظمات في المراحل المبكرة من دورة حياة المنتج (Product Life Cycle) قد لا تنتهج أسلوب تعظيم الارباح، بل تحاول تدعيم حصتها من السوق وإثبات الجدارة والكفاءة، وهنا قد تحدد المنظمة سعراً بهامش ربحي منخفض بهدف استقطاب المستهلكين المحتملين، وترسيخ العلامة التجارية للسلعة في السوق وفي أذهان المستهلكين. ومن الناحية المالية يرتبط هدف تعظيم الأرباح بزيادة القوة الايرادية للمنظمة، وذلك على الشكل التالي:

$$\text{القوة الإيرادية} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الأصول المتداولة}} \times \frac{\text{صافي ربح العمليات}}{\text{صافي المبيعات}}$$

حيث يمكن تحسين القوة الإيرادية عن طريق:

أ. زيادة المبيعات .

ب. تخفيض الأصول المتداولة.

ج. زيادة الأرباح عن طريق زيادة الأسعار.

قد تلجأ المنظمات الى اتباع مزيج من هذه الطرق.

ثانياً: الأهداف الموجهة بالمبيعات Sales-oriented Objectives

هناك ثلاثة أهداف مهمة ترتبط بحجم المبيعات، هي:

1. زيادة كمية الوحدات المباعة.
2. زيادة القيمة النقدية للوحدات المباعة.
3. زيادة الحصة السوقية.

وسوف نحاول شرح هذه الأهداف بإيجاز.

1. زيادة كمية الوحدات المباعة:

بمعنى تحقيق أقصى إيراد من المبيعات من خلال أقصى حجم من المبيعات ،وهنا، فإن الزيادة في المبيعات تؤدي الى زيادة في الأرباح. ولهذه الطريقة مزايا نوجزها بالاتي:

أ. زيادة عدد الوحدات المباعة (Units Sold) يؤدي الى زيادة معدل دوران المخزون (Stock Turnover) وبالتالي زيادة الربح الإجمالي، ويمكن ان يتحقق ذلك عن طريق تخفيض السعر باتباع سياسة التغلغل بالسوق (Market Penetration).

ب. أن زيادة الكميات المباعة (Units Sold) سيؤدي الى انخفاض نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة (Fixed Costs)، وهي تلك التكاليف التي تتأثر بعدد الوحدات المُنْتَجة وبالتالي سوف يقل نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الكلية (Total Costs). ومن جهة أخرى، فإن إنتاج وبيع كميات كبيرة من السلعة تمكّن المنظمة من الاستفادة من مزايا منحنى الخبرة انطلاقاً من مبدأ انخفاض التكلفة وزيادة خبرة العامل في انتاج كميات اكبر من نفس السلعة.

غير ان المنافسة (Competition)، والتضخم (Inflation) وندرة الموارد (Scarcity of Resources) والمتغيرات الاقتصادية الاخرى (Economic Variables)، قد تؤدي أحياناً الى تعديل هذه العلاقة. ففي محاولة الوصول الى حجم كبير من المبيعات لتغطية التكاليف الثابتة قد تُضحّي المنظمات الصغيرة بالإيراد من المبيعات والربح عن طريق تخفيض السعر، كما أن الابقاء على السعر المرتفع للوصول الى اقصى ربح قد تكون له آثار عكسية على الإيراد من المبيعات.

2. زيادة القيمة النقدية للوحدات المباعة

يكون التركيز هنا على زيادة الإيردات المتحققة من المبيعات، ولكنه يختلف مع سابقه بأن التركيز ليس على الكمية (Quantity)، وانما على زيادة القيمة النقدية (Monetary Value) المتحققة من هذه المبيعات وبالتالي قد يكون التركيز على زيادة السعر نتيجة لخلق " انطباع " مميز للسلع التي تنتجها المنظمة وتوجيه هذه السلع نحو فئة سوقية محددة (Specific Market Segment)، تكون قادرة وراغبة على دفع أسعار أعلى مقابل حصولها على السلعة بمميزات فريدة.

3. زيادة الحصة السوقية

عندما يزداد الحجم الكلي للمبيعات (على مستوى الصناعة) ويدخل منافسون جدد الى السوق، فإن على المنظمات القائمة ان تراقب بعناية نسبة ما تحصل عليه من السوق حتى تتمكن من البقاء والاستمرار. ففي مجال أجهزة الحاسوب مثلاً لجأت جميع الشركات القائدة الى تخفيض اسعارها أملاً في الاستحواذ والابقاء على نصيب من السوق أكبر مما كانت تحصل عليه عندما كان المُنْتَج مكلفاً. ويمكننا احتساب الحصة السوقية للشركة كالاتي :

$$\text{الحصة السوقية لشركة (Dell)} = \frac{\text{مبيعات شركة (Dell)}}{\text{مبيعات الشركات المنافسة (المُنْتِجة لأجهزة الحاسوب)}} \times (100)$$

ثالثاً: أهداف البقاء Survial Obejectives

كهدف عام، فإن منظمات الاعمال قاطبة تسعى الى ضمان البقاء والاستمرار، على أمل تحقيق مستويات نمو في المستقبل أو مجرد الإكتفاء

بحصتها في السوق. وقد تفعل منظمات الاعمال ذلك وتتكبد خسائر أو تتعادل نفقاتها وإيرداتها في عدد من الظروف والحالات في مقدمتها:

1. المنافسة الحادة.
2. وجود طاقة إنتاجية كبيرة معطلة.
3. إضطراب أوضاع المنظمة نتيجة ظروف اقتصادية طارئة.
4. تغير رغبات وأذواق واتجاهات المستهلكين.

في ظروف كهذه قد لا يكون للمنظمة سوى خيار الاستمرار من أجل البقاء. ولكي تتمكن المنظمة من اجتياز ظروفها الصعبة أو الظروف الاقتصادية التي تمر بها الصناعة او الاقتصاد الوطني او العالمي برمته، فقد تعتمد سياسة السعر المنخفض (Low Pricing Policy) لزيادة مبيعاتها، وزيادة دوران المخزون، حيث يكون الربح هنا أقل أهمية من بقاء المنظمة، الا ان مثل هذه الظروف الطارئة ينبغي ان لايسمح لها بالاستمرار على المدى البعيد، باعتبار ان الخسائر المتكررة والمتراكمة قد تقود المنظمة الى الافلاس (Bankruptcy). والمفروض ان المنظمة تعمل بكافة الاتجاهات لتصحيح أوضاعها الاستثنائية من خلال تطبيق سياسات انتاجية وتسويقية فاعلة، وان لا تكتفي المنظمة بهدف البقاء او الركون الى السكون والكسل. اما اذا كانت الاوضاع السيئة السائدة خارج ارادتها فإن من مسؤولية الدولة معالجة الأوضاع بحكمة وروية كي لا تشهر الشركات إفلاسها ويتأثر الاقتصاد سلباً.

رابعاً: زيادة التدفقات النقدية Cash Flow

نقصد بالتدفقات النقدية هنا، المال الذي يدخل الى خزينة المنظمة من المبيعات وغيرها من الايرادات ويخرج منها على شكل مدفوعات نقدية الى المجهزين والعاملين ... الخ. والمنظمة قادرة على زيادة تدفقاتها النقدية من خلال

عدة وسائل مثل تخفيض أسعار المبيعات النقدية والحد من المبيعات الآجلة، وإيقاف منح خصومات نقدية للعملاء، وتحفيز المدينون على تسديد ذممهم خلال فترات قصيرة. وتُستخدم هذه الطريقة لاسترداد التكاليف الرأسمالية (Capital Costs). وقد يترتب على الطريقة هذه التضحية بنسبة من الأرباح. والطريقة في الغالب ملائمة في تسعير السلع التي تتميز بدورة حياة قصيرة نسبياً.

خامساً: المحافظة على الوضع الراهن Status Quo Pricing Objectives

إن بعض المنظمات تكون قانعة بوضعها الراهن، وهي والحالة هذه لا تتطلع ولا تسعى الى التورط في سياسات تسعيرية قد تحمل مخاطر (Risks). بالنسبة لهذا النوع من المنظمات فإن المحافظة على الوضع الراهن كهدف سعري هو افضل الخيارات المتاحة لها. في هذه الحالة، تقوم المنظمة بتسعير مُنْتَجاتها في ضوء الأسعار القريبة أو المساوية لأسعار المنافسين، لكن ليس أقل منها بشكل ملحوظ. هنا تكون المنظمة تابعة لمنظمات اخرى " قائدة " لأنها تحاول تقليد الاخرين. انها سياسة تسعيرية دفاعية (Defensive) وليس هجومية (Offensive)، وينبغي عدم إتباعها على المدى الطويل. ويمكن ان تصلح هذه السياسة التسعيرية في عدد من الحالات والظروف مثلاً:

1. في حالة عدم الرغبة في الدخول بمواجهة مباشرة مع المنافسة الشديدة.
2. عندما تكون الأسعار والسوق الكلية مستقرة نسبياً، وعندما تكون فرص النمو ضعيفة أو معدومة.
3. عندما تكون السلع نمطية الى حد كبير، بحيث يصعب تمييز أياً منها بخصائص مميزة.

سادساً: المحافظة على مستوى عال من الجودة

Maintaining High Product Quality

تلجأ الشركات في الغالب الى هذه الطريقة عندما تكون السلع والخدمات التابعة لها " قائدة " في مجال الجودة والإتقان. وغالباً ماتكون اسعار مثل هذه السلع عالية لتغطية تكاليف البحث والتطوير (R&D) والتي تكون عادة مرتفعة، وأيضاً لمواجهة تكاليف الانتاج المرتفعة بحكم جودة المُنْتَج وشدة إتقانه ورقي المواد الداخلة في انتاجه، وأيضاً للمحافظة على منزلة مميزة للسلعة أو الخدمة في أذهان العملاء، وتكريس الانطباع بأن السلعة أو الخدمة الجيدة يكون سعرها مرتفعاً، والمثل الشائع يقول (الغالي رخيص) بمعنى أن المُنْتَجات غالية الثمن تكون في الغالب ذات نوعية راقية.

إن هذه السياسة التسعيرية متبعة من قبل شركات تصنيع الأجهزة الإلكترونية ومعداتها، وكذلك الأجهزة الكهربائية المتطورة، مثل صناعة أجهزة التلفزيون بالشاشات المسطحة وهي تكنولوجيا جديدة، أو تصنيع أسطوانات الحاسوب الراقية (Disks) بمواصفات عالية الجودة والإتقان. كما تشمل أيضاً السلع الكمالية ذات العلامات التجارية الراسخة والشهيرة (مثل العطور والإكسسورات والملابس المنتقاة)، وكذلك قطاع الخدمات كفنادق الدرجة الممتازة فئة الخمس نجوم. إن هذه السياسة التسعيرية تلائم بالدرجة الأساس شركات العلامات التجارية المشهورة، وشركات صناعة المُنْتَجات الوجاهية (Prestige Products).

ثانياً : العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في قرارات التسعير

تتأثر قرارات التسعير في منظمات الأعمال بنوعين من العوامل على حد سواء الأول، يسمى بالعوامل الداخلية، والثاني يسمى بالعوامل الخارجية البيئية، وكما يوضحها الشكل رقم (4- 2).

1. العوامل الداخلية

تشمل العوامل الداخلية المؤثرة في التسعير على الأهداف التسويقية للمنظمة، واستراتيجية المزيج التسويقي، والتكاليف والاعتبارات التنظيمية:

أ. الأهداف التسويقية Marketing Objectives:

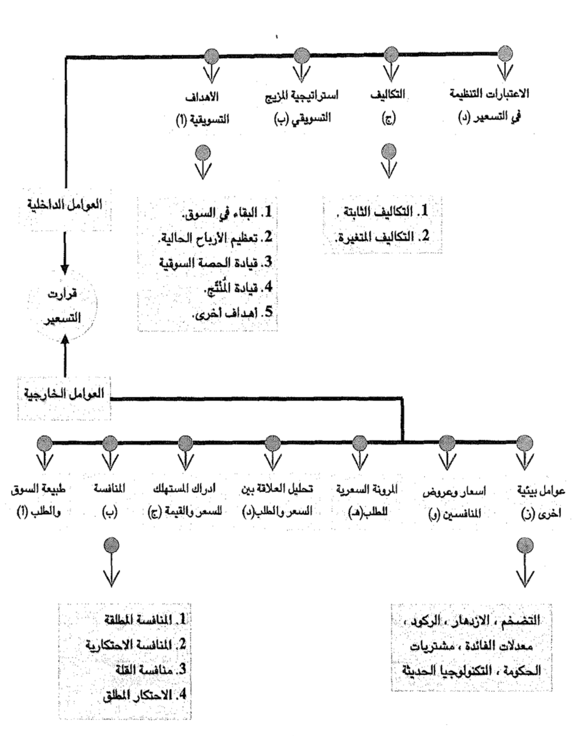
قبل تحديد السعر، يتطلب من المنظمات الانتاجية او الخدمية وضع استراتيجية خاصة بالمُنْتَج تمكّنها من انتقاء السوق المستهدفة (Target-Market) بعناية فائقة، وكذلك تثبيت استراتيجية المزيج التسويقي الذي يُعّد السعر أحد أركانها الأساسية. على سبيل المثال، عندما قررت شركتا (كيا الكورية وتويوتا اليابانية) تطوير علامتي (Sonnata) و(Lexus) لمنافسة السيارات الأوروبية ذات الأداء العالي والراقية الموجهة الى قطاع سوقي ذي دخل عالٍ (Higher income Segment)، وهي عملية تحتاج الى سعر عالٍ (High Price). بالمقابل طرحت شركة تويوتا اليابانية سيارة تويوتا – كورولا (Toyota XL) بسعر عقلاني وثبت لها موقع جيد في أذهان المستهلكين في قطاعات سوقية من ذوي الدخل المعقول، وهذه الاستراتيجية أجبرت شركة تويوتا الى اتباع سياسة أسعار معقولة (Rational Prices). وفي نفس الوقت بدأت الشركات العالمية بالبحث عن أهداف محددة أو عامة (General Objectives)، تشتمل على الاتي:

أ- أ البقاء في السوق:	Survival in the market
أ- ب تعظيم الأرباح الحالية :	Current profit maximization
أ- ج قيادة الحصة السوقية:	Market-share leadership
أ- د قيادة جودة المُنْتَج:	Product-quality leadership
أ- هـ أهداف أخرى:	Other objectives

أ.أ. البقاء في السوق

إن تثبيت هدف البقاء في السوق يصبح أمراً ضرورياً لمنظمات الأعمال التي تمتلك علامات تجارية راسخة وتعمل في سوق تتسم بالمنافسة الحادة وتغيّرات ملحوظة في رغبات وحاجات المستهلكين. بعض المنظمات الحديثة يتبع هذه الاستراتيجية عندما تكون الحالة الاقتصادية في هبوط (Slump)، وعليه فالمنظمات الصناعية بإمكانها تخفيض إنتاجها لمقابلة الطلب المنخفض. أما المنظمات الخدمية كالفنادق والمطاعم وشركات التأمين النقل، فإنها تحاول معالجة هذه الحالة من خلال تخفيض أسعارها بنسب معقولة رغبة في تحقيق تدفق نقدي (Cash Flow) مقبول تحت هذه الشروط.

وقد تؤثر الاستراتيجية مباشرة على المنافسين في السوق، وفي بعض الأحيان على الصناعة بشكل تام. وعلى الأمد البعيد فإنه يتوجب على المنظمات أن تتعلم كيف تضيف قيمة (Add Value) الى المُنْتَج بقصد إجبار المستهلك على إقتنائه حتى تتمكن المنظمة من البقاء في السوق، وإلا سيكون مصيرها الزوال.



الشكل (4 – 2)

العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في قرارات التسعير

(❖) المرجع: من اعداد المؤلفين بتصرف.

أ. ب.تعظيم الأرباح

تحاول عدة منظمات عالمية وضع أسعار لمُنْتَجاتها وخدماتها سعياً في تعظيم الأرباح الجارية، وذلك من خلال تقدير حجم الطلب والتكاليف على أساس مستويات مختلفة للأسعار، وبالتالي اختيار السعر الذي يحقق أكبر قدر ممكن من الربح الجاري أو التدفق النقدي (Cash Flow) أو عائد الاستثمار (Return on Investment)، فضلاً عن الأداء (Performance).

أ. ج. قيادة الحصة السوقية

ترغب بعض المنظمات بقيادة الحصة السوقية من خلال تثبيت وضعها في السوق بشكل جيد، وتطبيق استراتيجية تكاليف منخفضة لتحقيق ربحية جيدة على الأمد البعيد في سوق تتميز بحصة سوقية كبيرة. وفي هذه الحالة تبدو المنافسة واضحة لأن جميع المنظمات المتنافسة في سوق واسعة ترغب بالحصول على حصة سوقية ملائمة. وعليه فإن اتباع استراتيجية الأسعار المنخفضة يجب أن تطبق بحذر، وبقدر الإمكان والانتباه الى نوعية المُنْتَج والخدمة والمنافع التي يحصل عليها المستهلك عند مقارنته إياها بالمُنْتَجات المنافسة. وعلى هذا الاساس يتوجب على ادارة المنظمة حينما ترغب بزيادة حصتها السوقية قياساً بالمنافسين ان تأخذ بعين الاعتبار العناصر الأخرى للمزيج التسويقي تجنباً للمخاطر التي قد تنشأ عن المنافسة.

أ. د. قيادة جودة المُنْتَج

تطرح بعض المنظمات مُنْتَجات ذات نوعية عالية (High Quality)، على سبيل المثال السيارات الراقية مثل (Rolls Royce , BMW , Porche) ناتجة عن استثمار عالٍ وتكاليف عالية في الانتاج والمستلزمات المرافقة، والأيدي العاملة الكفوءة والماهرة التي تقدم خدماتها بشكل راقٍ الى مستهلكيها، وعليه

فإن الأسعار المطبقة تكون عالية (High Prices)، أيضاً وملائمة مع طبيعة المُنْتَجات المقدمة الى المستهلكين. والحالة نفسها تنطبق على شركات الطيران والسلاسل الفندقية العالمية.

أ. ٥. أهداف أخرى

قد تسعى بعض المنظمات الى استخدام سعر معين لغرض الوصول الى أهداف اخرى أكثر تحديداً. فمثلاً تُباع بعض المُنْتَجات بأسعار منخفضة لتجنب المنافسة في السوق أو طرح أسعار بالمستوى نفسه لتثبيت وضع المنظمة إزاء الحالة التنافسية في السوق. وهذه الحالة تحدث بشكل ملحوظ في مطاعم الخدمة السريعة (FastFood)، وكذلك شركات الهاتف النقال مثل (نوكيا، سامسونج، وسوني أريكسون).

بيّد أن المنظمات التي لا تبغي الربح والعامة قد تتبنى أهدافاً تسعيرية أخرى. على سبيل المثال تهدف المستشفيات الحكومية الى التغطية الكاملة للتكاليف بواسطة تطبيق أسعار معينة، والحال نفسه ينطبق على المسارح عندما تسعى الى بيع جميع مقاعد المسرح (Theatre Seats). وهكذا تهدف مكاتب الخدمة الاجتماعية لإتباع استراتيجية تسعير خدماتها وهو ما يسمى بالاسعار الاجتماعية (Social Prices) لذوي الدخل المحدود من أفراد المجتمع.

ب. استراتيجية المزيج التسويقي Marketing Mix Strategy

إن السعر هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يُمكن ان تستخدمه المنظمات لتحقيق أهدافها التسويقية، وعلى هذا الأساس يتوجب ان يكون هناك تنسيق على مستوى عالٍ للسعر، مع تصميم الخدمة أو المُنْتَج، ومنافذ التوزيع، وقرارات الترويج لترسيخ البرنامج التسويقي بشكل متين وفعال.

فالقرارات الناتجة عن متغيرات المزيج التسويقي ربما تؤثر على القرارات السعرية. على سبيل المثال توزع الشركة- ضمن خطتها – معظم مُنْتَجاتها بواسطة تجار التجزئة، يتطلب الامر هذا وضع هامش كافي في أسعاره ليسمح للوسطاء بتقديم عروض خاصة لتخفيض الأسعار. كما يقوم اصحاب المطاعم الأهلية بصيانة هيكلية المطعم وترميمه وشراء الآلات ومستلزمات الطبخ الحديثة والمتطورة لتحسين حالته بشكل أفضل ووفق الشروط المطلوبة، وعليه فإن الأسعار يتوجب ان تغطي التكاليف الخاصة بعملية التجديد (Renovation).

كذلك فإن المدراء الذين لا يأخذون تكاليف الترويج (Promotion Costs) بعين الاعتبار عندما يقومون بتحديد أسعار مُنْتَجاتهم تظهر لديهم مشاكل معقدة ناتجة عن العلاقة بين الايراد والتكاليف. ولمعالجة مثل هذه الحالة فإن بعض المنظمات تدعم استراتيجيات التسعير للحالة هذه باستخدام تكنيك يسمى بالتكلفة المستهدفة (Target Costing)، حيث بدأت شركة (Sony) للمعدات الكهربائية بتنفيذ عملية التسعير حيث تبدأ بوضع سعر بيع مثالي (Ideal Selling Price)، يشمل التكاليف المستهدفة التي سوف تؤمن السعر المراد الوصول اليه. وهنا لا بد من التطرق الى ان هذه الشركة غالباً ما تضع قراراتها السعرية أولاً، اما القرارات الأخرى والخاصة بالمزيج التسويقي، فإنها تكون مستندة على سعر الشركة المختار والواجب تنفيذه، وبذلك فقد رسخت نوعية مُنْتَجاتها الراقية في أذهان المستهلكين.

وفي ضوء ماتقدم يمكننا أن نستنتج أن القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي يتوجب أن تأخذ سوية بعين الاعتبار عندما ترغب المنظمة بتطوير برنامجها التسويقي، لأنه لا يمكن الفصل اطلاقاً بين هذه العناصر المتداخلة، وكما يوضح ذلك الجدول (4 – 1):

الجدول رقم (4- 1) مصفوفة المزيج التسويقي
Marketing –Mix Matrix

المزيج الانتاجي (السلعي او الخدمي)	P1n	P1(4)	P1(3)	P1(2)	P1(1)	المُنتَج Product
المزيج السعري	P2n	P2(4)	P2(3)	P2(2)	P2(1)	السعر Price
المزيج الترويجي	P3n	P3(4)	P3(3)	P3(2)	P3(1)	الترويج Promotion
المزيج التوزيعي	P4n	P4(4)	P4(3)	P4(2)	P4(1)	التوزيع (المكان) Place

ولتوضيح هذه المصفوفة، يمكننا القول بإختصار أن المُنْتَج P(1) (سلعة أو خدمة أو فكرة) هو يمزج من السلع أو الخدمات أو الافكار، وان لكل واحدةمنها سعر معين P2(1) ويروّج له بواسطة الإنترنت مثلاً P3(1) ويمر عبر قناة توزيعية مباشرة P4(1)، وهذا يعني بوضوح الترابط المنطقي والضروري لعناصر المزيج التسويقي الأربعة، وان الرقم (1) هو القاسم المشترك للعناصر كما مؤشر في الجدول أعلاه، ونفس المثال يمكن تطبيقه على عناصر المزيج التسويقي الخدمي 7P'S حيث نضيف الدليل المادي (P5) والأفراد (P6) وعلمية تقديم الخدمة (P7).

فإذا تم طرح المُنْتَج دون الاخذ بعين الاعتبار العناصر التسعيرية، وبعدها تم اتخاذ القرارات حول الجودة، والترويج والتوزيع فإن هذه العناصر سوف تؤثر بقوة على السعر. أما اذا كان السعر عنصراً حاسماً فإن قرارات التسعير سوف تؤثر بقوة على عناصر المزيج التسويقي الأخرى، وعلى هذا الأساس يتوجب على المسّوقين أن يقدموا منافع أفضل للمستهلك لقاء دفعه ثمن (قيمة) المُنْتَج أو الخدمات التي يحصل عليها.

ج. التكاليف Costs:

إن تحديد التكاليف تُعّد الأرضية الصلبة للاسعار التي تحددها المنظمة لُمنْتَجاتها أو لخدماتها، علماً بان السعر المحدد يتوجب أن يغطي تكاليف الانتاج والتوزيع والترويج والسعر المطبق. اضافة الى تغطية هذه التكاليف فإن المنظمة تأمل أن يحقق لها السعر المطبق عائداً معقولاً على رأس المال المستثمر. فضلاً عن ذلك فان تكاليف المنظمة يمكن ان تكون عاملاً هاماً في استراتيجيتها السعرية المطبقة. على سبيل المثال طورت شركة (Dell) انظمة انتاج الحواسيب الشخصية (Personal Computers) وبكلفة مدروسة، وبالتالي طرحت أسعار تنافسية معقولة وحققت فائدة من تخفيض تكاليف الانتاج وبفاعلية جيدة دون التأثير على طبيعة وجودة جهاز الحاسوب. وهنا يمكننا القول أنه باستطاعة شركة (Dell) إتباع إستراتيجية تخفيض التكاليف المدروسة (Cost Cutting) والتي ينشأ عنها طرح أسعار منخفضة وبالتالي تحقيق حصة سوقية (Market Share) جيدة بل أكبر من حصة شركات انتاج الحواسيب المنافسة في السوق. إن تخفيض التكاليف لا يعني دائماً اتباع أسعار منخفضة بل توجد بعض الشركات بتكاليفها المنخفضة تحافظ على أسعارها التنافسية وتحقق عائداً معقولاً بل عالياً على الاستثمار، وفي هذا المجال لا بد من التطرق الى ان التكاليف تأخذ شكلين هما:

		التكاليف الثابتة Fixed Costs
Total Costs التكاليف الكلية =		+
		التكاليف المتغيرة Variable Costs

فالتكاليف الثابتة والتي تعرف كذلك بالنفقات العامة أو غير المباشرة (Overhead) لا تتغيّر مع مستوى الانتاج أو المبيعات، لأن المنظمة يتوجب عليها دفع الايجار الشهري أو السنوي للبناية، ورواتب الموظفين وأجورهم والعاملين الدائمين ،وعليه فإن التكاليف الثابتة غير متصلة مباشرة مع مستوى الانتاج. بينما التكاليف المتغيرة تتغير مباشرة مع مستوى الانتاج. وعلى سبيل المثال كل جهاز حاسوب شخصي تنتجه شركة (Dell) يشتمل على تكاليف الرقائق (Chips) والاسلاك والبلاستيك والتغليف وخدمات اخرى. هذه التكاليف تصل الى جميع الوحدات المُنْتَجة بشكل متساوي، وهذا يعني ان تكلفة الوحدة الواحدة (لكل جهاز حاسوب) متساوية، ومن هنا تسمى هذه التكاليف متغيرة لانها تتغير بعدد الوحدات المُنْتَجة. إن إجمالي التكاليف يمثل مجموع التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة الداخلة في مستوى الانتاج، وعلى المدى البعيد فإن الادارة يتوجب عليها تحصيل السعر الذي يغطي على الأقل اجمالي تكاليف التشغيل عند مستوى التشغيل المطلوب.

ويرتبط حجم التكاليف المتغيرة بعدد الوحدات المُنْتَجة، ويمكن حسابه على أساس التكلفة المتغيرة للوحدة الواحد مضروباً بعدد الوحدات المُنْتَجة. والمعادلة التالية توضح ذلك حيث :

اجمالي التكاليف المتغيرة = عدد الوحدات المُنْتَجة × التكلفة المتغيرة للوحدة

وفي بعض الأحيان لا يدرك بعض المدراء بأن المستهلكين لا شأن لهم في التكاليف التشغيلية (Operating Costs) وان هؤلاء المستهلكين يبحثون فقط عن القيمة (Value). وهنا يمكننا القول أنه يتوجب على الادارات أن تنظر بحذر الى تكاليف المنظمة أكثر من المنافسين في كيفية الانتاج والبيع لمُنْتَجاتهم، فإن

المنظمة في هذه الحالة تقف أمام خيارين أما أن ترفع السعر وبالتالي البيع بسعر عالٍ أو تحقيق ربح قليل ناتج عن سعر متدني، وبالتالي ينتج عن ذلك ميزة تنافسية غير مرضية (Competitive disadvantage).

أنـواع التكاليـف

إضافة الى التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة توجد انواع مختلفة أخرى نذكر أهمها كالاتي: (الجياشي **2004: 128 – 139**)

1. التكاليف المختلطة Mixed Costs

وهي التكاليف التي تحمل صفات كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة مثل رواتب وأجور العاملين، تكاليف الكهرباء، الماء، الصيانة، التدفئة والتبريد، وغير ذلك. اما سبب تسميتها مختلطة لانها تشتمل مثلاً على الدخل الشهري لمندوب المبيعات الذي هو عبارة عن راتب مضاف اليه عمولة (Commission) معينة عن كل وحدة اضافية يقوم ببيعها خلال الشهر بعد السقف المحدد له في المبيعات الشهرية.

2. التكاليف الحدية Marginal Costs

وهي عبارة عن التغيّر في التكاليف الكلية عند إنتاج وحدة واحدة اضافية، أي التغيّر في التكاليف الكلية مقسوماً على التغيّر في عدد الوحدات المُنْتَجة.

3. التكاليف الاضافية Added Costs

هي التكلفة الناشئة عن زيادة معدل الانتاج او توسيع خطط الانتاج، او توسيع نطاق السوق او اضافة اقسام جديدة للشركة.

4. تكاليف الفرصة البديلة Opportunity Costs

وهي تمثل العائد الذي من الممكن الحصول عليه لو تم اختيار البديل الذي لم تقرر ادارة الشركة اختياره، وتستخدم عند مواجهة الادارة لعدد من الفرص الاستثمارية البديلة والتي تتطلب إحتساب تكلفة الفرصة البديلة لكل خط إنتاجي من اجل التعرف على العائد الحقيقي لكل من تلك البدائل.

5. التكاليف المعيارية Standard Costs

وهي التكاليف التي يفترض تحققها تحت ظروف معينة من استثمار الطاقات التشغيلية وحجم الانتاج. فهي تكاليف افتراضية تبنى على أساس الظروف التي يجب ان تسود. وقد تختلف هذه الظروف عن الواقع وتكون في مثل هذه الحالة التكاليف الحقيقية مختلفة عن التكاليف المعيارية، وبالتالي تساهم المقارنة بين النوعية في تشخيص الانحرافات والبحث عن أسبابها، وقد تستخدم في حالة تسعير المُنْتَجات الجديدة التي لم تتعرف الشركة بعد على حجم الطلب المتوقع عليها.

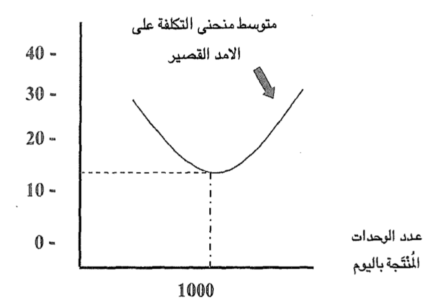
التكاليف في مستويات مختلفة من الانتاج

تستطيع ادارة الشركة تسعير مُنْتَجاتها بحكمة وعقلانية، وذلك بإتباع أفضل طريق الا وهو المعرفة التامة بدراسة تغيّر التكاليف في مستويات مختلفة من الانتاج. ولتوضيح هذه الآلية يمكننا طرح المثال التالي، نفترض أحدى الشركات المتخصصة بإنتاج الآلات الحاسبة (Calculators) تنوي إنتاج (1000) آلة حاسبة يومياً، وبمتوسط تكلفة عالية للوحدة الواحدة. كما يوضحها الشكل الرقم (4 – 3 –أ) الذي يظهر متوسط منحنى التكلفة على الأمد القصير (Short-run average cost curve) ومختصره (SRAC).

وسبب ارتفاع التكلفة ناتج عن عدد الوحدات الثابتة في الانتاج والبالغة ألف وحدة يومياً . ولكن في حالة زيادة الانتاج لأكثر من الف وحدة يومياً فإن هذه الزيادة في عدد الوحدات المُنْتَجة سوف تؤدي التقسيم التكاليف على عدد وحدات أكثر، وبذلك سوف تصبح تكلفة الوحدة الواحدة من الحاسبات أقل بكثير عما هو عليه في حالة الانتاج الأولى.

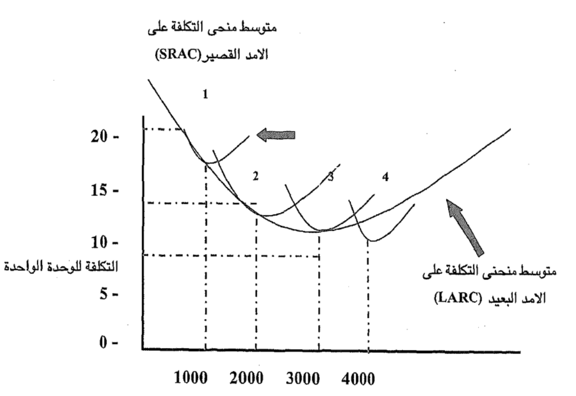
أما في حالة زيادة الطلب على هذا النوع من الحاسبات الذي أجبر الشركة على إنتاج (2000) آلة حاسبة يومياً وبالتأكيد فإن هذا الامر يفرح الشركة لانها سوف تحقق أرباح أكثر وبتكاليف أقل وهذا مايوضحه الشكل رقم (4-3- ب)، حيث نلاحظ إنخفاض مستوى منحنى التكلفة على الأمد البعيد (Long-run averag cost curve) ومختصرة (LRAC). وفي الواقع فإن الطاقة الإنتاجية المثلى للشركة هي (3000) وحدة يومياً كما يوضحها الشكل (4- 3- ب) لأن التكلفة للوحدة الواحدة سوف يكون (10 دنانير) أما في مستويات الانتاج الاخرى يكون أكثر. ففي حالة الـ (1000) وحدة تكون التكلفة للوحدة الواحدة (20) دينار اما في حالة (2000) وحدة تصبح التكلفة للوحدة الواحدة (15) دينار.

ولا بد من التنويه الى ان هذه الحالة هي التي تُبيّن الاستخدام الأمثل لاقتصاديات المدى حيث تسعى الشركات الى تطويع وتكييف موجوداتها بما يساهم في الاستغلال الامثل لها .وهذا يعني أن تطبيق اقتصاديات المدى لا يدعم الانتاج لوحده بل كذلك رأس المال والتسويق أيضاً . أما المحصلة النهائية فهي تخفيض التكاليف للمُنْتَجات المعروضة للبيع ومن ثم الحصول على ميزة التسعير الاقل مقارنة بالمنافسين وهذا ما تسعى اليه جميع منظمات الأعمال الانتاجية والخدمية على حد سواء.



(أ) سلوك التكلفة في حالة الانتاج الثابت





(ب) سلوك التكلفة في حالة الانتاج المتغير

الشكل رقم (4 – 3) التكلفة للوحدة الواحدة في مستويات مختلفة من الأنتاج

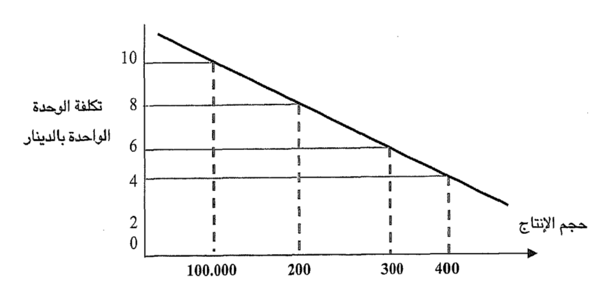
التكاليف كدالة لمسار الانتاج

Costs as function of Production experience

لو إفترضنا بأن الشركة المختصصة بإنتاج الحاسبات إستمرت بإنتاج (3000) آلة حاسبة يومياً، وبنفس المواصفات وبمستوى تكلفة معقول كما أشرنا سابقاً. فإن هذه الاتجاه يعني أن الشركة تراكمت لديها خبرات فنية وإستشارية في إنتاج هذا النوع من الحاسبات. وهذه الخبرة المتراكمة مكنّت العاملين من القيام بتأدية المهام الموكلة إليهم بكفاءة وقدرة عاليتين نتيجة الإستغلال الأمثل للوقت والموارد المتاحة للشركة.

وبناءً على ذلك فإن الشركة سوف تحصل على ميزة تنافسية في السوق قياساً بالمنافسين، وهذه الميزة ناجمة من تخفيض معدلات التكلفة بحيث تصبح أكثر مواءمة مع خبرة الانتاج التراكمية (Accumulated production experience). ولتأكيد صحة هذا الكلام يشير إلينا الشكل ذي الرقم (4-4) بأن معدل تكلفة الوحدة الواحدة لآلة الحاسبة سوف يهبط ليصل الى (8 دنانير)، وسوف تحقق الشركة نتائج مثالية عندما تنتج (400, 000) وحدة وبمعدل تكلفة تصل الى أقل من (5 دنانير).

ويمكننا القول بأن هذه النتائج الايجابية التي حققتها الشركة بتخفيض معدلات التكلفة بمستويات متفاوتة من الانتاج ناجم عن خبرة الانتاج التراكمية والتي يطلق عليها بمنحنى الخبرة (Experience Curve) أو منحنى التعلم (Learning Curve) الذي يساهم في تطوير مهارات وقدرات العاملين في الشركة والذين بدورهم يساهمون في زيادة حجم الانتاج وبأقل تكلفة ممكنة وبمستوى جودة مقبول. وهذه الفلسفة تسعى جميع الشركات لتحقيقها الا وهي العلاقة بين التكلفة والسعر والجودة (Cost/Price/Quality) .



الشكل رقم (4- 4) منحنى الخبرة المستند على الانتاج التراكمي

د. الاعتبارات التنظيمية **Organizational Considerations**

إن اتخاذ قرار تحديد من يقوم بوضع السعر للمُنْتَج او الخدمة المطروحة في السوق لهو مسؤولية كبيرة على ادارة المُنْتَجات، ولهذا نلحظ المنظمات تعالج عملية التسعير بعدة طرق متفاوتة، ففي المنظمات الصغيرة تحدد الادارة العليا (Top Management) الاسعار بدلاً من قسم التسويق والمبيعات (Marketing & Sales Dept.)، أما في المنظمات الكبيرة فإن تحديد الأسعار تكون ضمن مسؤولية مدراء خطوط الانتاج (Product Line Managers).

هذا ويلعب مندوب البيع في الأسواق الصناعية دوراً هاماً في تحديد الاسعار من خلال التفاوض مع المستهلكين لتحديد مستوى معين من السعر المسموح به، وغالباً مايتم تحديد السياسات والأهداف السعرية من قبل الإدارة العليا، كما يتم المصادقة على مستويات الأسعار المقترحة من قبل الادارة الدنيا او مندوبي البيع في المنظمات.

أما في الصناعات المتمثلة بـ (الفضاء Aerospace، الفولاذ Steel، سكك الحديد Railroads، وشركات النفط Oil companies)، يكون فيها التسعير عامل رئيس (key factor)، فإن هذه الشركات غالباً ما تمتلك قسم خاص بالتسعير (pricing department) مسؤوليته وضع وتثبيت أفضل الأسعار التي تحقق أحسن النتائج وهذا القسم يقوم بإعداد التقارير الدورية ورفعها الى قسم التسويق او الى الادارة العليا. ومن الاشخاص المؤثرين في قرار التسعير من داخل المنظمة، مدراء المبيعات، مدراء الانتاج، مدراء المالية والحسابات.

2. العوامل الخارجية المؤثرة في قرارات التسعير

توجد عدة عوامل خارجية تؤثر في قرارات التسعير أهمها طبيعة السوق، والطلب، المنافسة، والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بالمنظمة.

وفيما يلي شرح موجز لكل من هذه العوامل:

أ. طبيعة السوق والطلب The Nature of Market and Demand

بينما تشكل التكاليف الحد الأدنى للاسعار (lower Limit)، فإن السوق والطلب يشكلان الحد الأعلى (Upper limit). المتعارف عليه ان كلا من المشتري الاستهلاكي والصناعي يوازن بين المنافع المتحققة من شراء السلعة او الخدمة والسعر الذي يدفعه لغرض اقتنائها او استعمالها او استهلاكها في مدة زمنية محددة. وهذه الآلية تسمى بـ (Value for Money) اي القيمة النقدية التي يدفعها المستهلك مقابل المنفعة او القيمة المتحققة في عملية الشراء للسلعة او الخدمة.

وبناءً على ماتقدم فإنه يتوجب على المسوقين فهم العلاقة بين سعر المُنْتَج والطلب عليه. ويؤكد كوتلر وزملاؤه في كتابهم التسويق للسياحة والضيافة

(Marketing For Tourism and Hospitality)، " ان من السهولة بمكان تغيير السعر بالزيادة او النقصان، ولكن المشكلة تبدو صعبة عندما يتطلب فهم السعر الذي يتم تحديده او ادراكه ".

فإن قرارات التسعير تحتاج الى فهم جيد لردود فعل المستهلكين اتجاه أسعار المُنْتَجات، وكذلك معرفة عوامل السوق المتمثلة بالبيئة الاقتصادية وحالة المنافسة.

سوف نحاول تسليط الضوء على العلاقة بين السعر والطلب لأنواع مختلفة من الاسواق وكيف يستطيع المشتري ادراك السعر المؤثر في قرار التسعير.

ب. المنافسة **Competition**

يعتمد تنوع الأسعار كلياً على الانواع المختلفة للاسواق. ويميز الاقتصاديون بين اربعة انواع من الاسواق، حيث يتسم كل نوع بآليات تسعير مختلفة، وهي كالاتي:

- المنافسة التامة Pure Competition
- المنافسة الاحتكارية Monopolistic Competition
- منافسة احتكار القلة Oligopolistic Competition
- المنافسة الاحتكارية التامة Pure Monopoly Competition

ففي حالة المنافسة التامة، تشتمل السوق على عدد من المشترين والباعة (Many Sellers and Buyers) الذين يتاجرون في مُنْتَج واحد مثل القمح، والسكر، والشاي، والقهوة، والرز. فالبائع في هذه الحالة لا يستطيع ان يبيع مُنْتَجاته بأكثر من سعر السوق السائدة(On the going market price)، لأن باستطاعة المشتري الحصول على ما يريده من مُنْتَجات بأسعار السوق

السائدة، ولن يكون البائع قادراً على بيع مُنْتَجاته بأقل من سعر السوق، وانما يتم البيع في السعر المحدد من قبل السوق. وفي حالة إرتفاع السعر والارباح فإن إمكانية دخول بائعين جدد الى السوق تكون سهلة.

وفي سوق المنافسة التامة فإن البحث التسويقي وتطوير المُنْتَج والتسعير والاعلان وتنشيط المبيعات لا يلعبون دوراً هامشياً بل لا يوجد لهم اي دور يذكر في هذا النوع من الاسواق. وبناءً على هذه النتيجة فان المسوقين لا يصرفون وقتاً كبيراً في اعداد الاستراتيجية التسويقية.

اما في حالة المنافسة الاحتكارية فإن السوق تتألف من عدد من المشترين والبائعين الذين يتاجرون فوق النطاق السعري (over a range of price)، وبالأحرى بأكثر من السعر السوقي الموحد (single market price). لقد نتج هذا النطاق للأسعار لأن البائعين يمكن ان يتميّزوا بمُنْتَجاتهم المعروضة للمشترين، او ان المُنْتَج المادي (Physical product) يمكن ان يكون مختلفاً في النوعية، والسمات والجودة او في طبيعة الخدمات التسهيلية والمساندة للمُنْتَج.

وعليه فإن المشترين سوف يلاحظون مُنْتَجات متنوعة ومتفاوتة في السوق، ولذلك يتوجب عليهم دفع اسعار مختلفة حسب اختلاف وتفاوت المُنْتَجات. بالمقابل فإن البائعين في سوق المنافسة الاحتكارية يتطلب منهم اتباع استراتيجية التنويع (Diversification Strategy) للتأثير على جذب فئات اخرى من المشترين، وبإضافة في الأسعار وهنا لا بد من الاهتمام بإبراز العلامة التجارية للمُنْتَج والتركيز على سياسة ترويج فعالة وإعطاء دور هام للبيع الشخصي (Personal Selling). وسبب في ذلك يعود لوجود عدد من المنافسين في مثل هذه الأسواق الذين يتأثرون باستراتيجيات التسعير التنافسية وليس بالاسواق الاحتكارية.

أما المنافسة التي تتسم باحتكار القلة، فإن السوق تتألف من عدد قليل

من البائعين (Few Sellers) الذين يتحسسون من بعضهم بعضاً، لأن لكل واحد منهم استراتييجة سعرية خاصة تتلاءم وطبيعة السلع والخدمات التي يعرضها في السوق.

فالمُنْتَج يمكن ان يكون موحداً (Uniform) مثل الحديد والألمنيوم او غير موحداً (Nonuiform) مثل السيارات واجهزة الحاسوب والهواتف النقالة، وعليه يوجد في هذه السوق عدد قليل من البائعين لأنه يصعب دخول بائعين جدد الى السوق.

وهكذا فإن كل بائع في السوق يكون محترساً من استراتيجيات التسعير للمنافس، وذلك لأن المنافس القوي قد يستخدم استراتيجية سعرية حادة بواسطتها يمكن ان يحصل على حصة سوقية عالية على حساب المنافسين، وهذا ماحصل في سوق الأجهزة النقالة في الأردن عندما دخلت شركة أمنية السوق حيث أثرت على كل من شركتّي موبايلكم وفاست لينك، بالرغم من ان الاخيرة تتمتع بحصة سوقية عالية في سوق الاتصالات النقالة الأردنية.

واخيراً المنافسة الاحتكارية التامة، والتي تعني وجود بائع واحد في السوق (One seller)، وهذا البائع ربما يكون الحكومة الاحتكارية والأمثلة على ذلك:

الخدمات البريدية (Postal Services)، وخدمات الاتصالات الأرضية او المنزلية (Home Communications)، وخدمات الطاقة (Energy Services)، وقد يكون البائع شركة واحدة ذات قوة سوقية عالية، ومثل حالة شركة دوبونت (DuPont) عندما أدخلت النايلون. وبناءً على حالة السوق فإن الاسعار تكون مختلفة باختلاف كل حالة سوقية.

وفي حالة الاحتكار المنظم (Regulated monopoly) فإن الحكومة تسمح

للشركة الاحتكارية أن تضع معدلات الأسعار التي تدرّ عائداً مقبولاً عليها. أما في حالة الاحتكار غير المنظم (Nonregulated monopoly) حيث توجد حرية في الأسعار المتعلقة بالسوق ومع ذلك فإن هذه الشركات الاحتكارية غالباً ماتكون حريصة على عدم تطبيق السعر الكامل (full price) وذلك لعدة أسباب أهمها الرغبة في الإبتعاد عن المنافسة، الرغبة بالتغلغل في السوق بسرعة فائقة وبأسعار مخفضة أو الخوف والحذر من ضوابط الحكومة.

ج. ادراك المستهلك للسعر والقيمة

يوجد عدد لا بأس به من منظمات الأعمال التي تحدد أسعارها على أساس القيمة المدركة للمُنْتَج (Product Perceived Value)، وهذا يعني ان عملية التسعير تتم وفق تشخيص ومعرفة الادراك او الوعي او التبصر الذي يحسه المشتري عن طريق أحاسيسه ومشاعره التي تحرك بواعثه على اتخاذ قرار شراء خدمة أو سلعة محددة دون غيرها، وهذا القرار ناتج عن أن هذا المُنْتَج يلبي مَنفعة أو قيمة محددة تدور في ذهنه.

في النهاية، المستهلك هو الذي يستطيع اتخاذ القرار المتعلق بالمُنْتَج المرغوب به وبالسعر الصحيح. إن قرارات التسيعر، شأنها شأن قرارات المزيج التسويقي (Marketing –Mix decisions)، ينبغي ان تكون موجهة بالمشتري (Buyer Oriented).

وعلى هذا الأساس فإن الادارات تبني سياستها السعرية على هذا الاتجاه (وليس باتجاه التكلفة او حالة المنافسة في السوق كما أوضحنا في الصفحات السابقة)، أي التبصر في ذهن المشتري ومحاولة الوصول الى مايدور في ذهنه جهد الإمكان، وبالتالي طرح سعر ينسجم مع القيمة المدركة للمشتري.

وهنا لا بد من القول ان هذه الطريقة صعبة ومعقدة جداً، حيث تحتاج الى

دراسات ميدانية لسلوك المستهلك (Consumer Behavior)، والاستعانة بخبراء علم النفس والتسويق لصياغة نموذج من الاسئلة الدقيقة والموجهة بشكل سليم ومباشر الى مشاعر الزبائن وأحاسيسهم وتشخيص القيم والمنافع التي يرغبون الحصول عليها عند شرائهم للمُنْتَجات سواء أكان ذلك الآن أم في المستقبل.

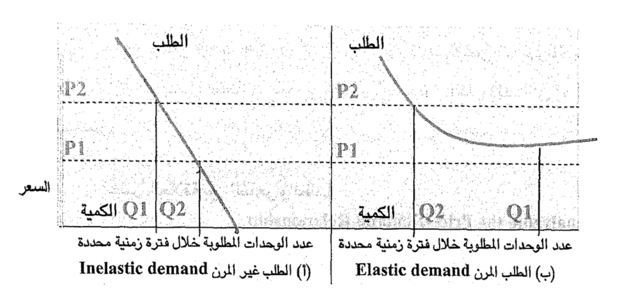
د. تحليل العلاقة بين السعر والطلب

Analyzing the Price-Demand Relationship

يؤكد كوتلر وآرمسترونج (2006: 317): " بأن كل سعر تحدده المنظمة لمُنْتَجاتها او خدماتها يقود الى مستوى معين من الطلب "، وكما هو معروف لدى الاقتصاديين فإن العلاقة بين السعر ومستوى الطلب ينتج عنها منحنى يسمى بمنحنى الطلب (Demand Curve)، وكما هو موضح في الشكل (4- 5)، الذي يبين العلاقة بين عدد الوحدات المباعة (الكمية) والسعر (حاصل ضرب عدد الوحدات المباعة في السعر = الإيرادات المتحققة).

وهذه العلاقة عكسية في الظروف الاعتيادية اذ كلما ارتفع سعر المُنْتَج انخفضت الكمية المطلوبة، واذا انخفض السعر ازدادت الكمية المطلوب شراؤها، وعلى هذا الاساس فالمنظمة التي تقوم برفع اسعارها من (P1 الى P2) كما يشير الشكل، تلقى انخفاضاً في الطلب على مُنْتَجاتها والذي بدوره يؤدي الى انخفاض المبيعات. وعلى الأمد القصير فالمستهلكين من ذوي الدخل المحدود من المحتمل أن تكون ردود أفعالهم سلبية ازاء قرار الشراء للمُنْتَج الذي ارتفع سعره في السوق خلال مدة زمنية محددة. إلاّ أن هذه النظرية لا تنطبق على شراء سلع الوجاهة (Prestige Goods) كالملابس والعطور وشراء الخدمات السياحية والفندقية كالسفر بالطائرة خلال موسم الصيف (موسم الذروة) أو الاقامة في فنادق الدرجة الأولى (خمس نجوم)، لأن منحنى الطلب

يميل للصعود أحياناً، ويعتقد الزبائن بأن ارتفاع الأسعار يعني جودة راقية.



الشكل رقم (4- 5) منحنيات الطلب

هـ. المرونة السعرية للطلب **Price elasticity of demand**

وهي عبارة عن قياس لدرجة استجابة الطلب لتغيّر معلوم في السعر، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{المرونة السعرية للطلب} = \frac{\text{\% التغيّر في الكمية المطلوبة}}{\text{\% التغيّر في السعر}}$$

فإذا نشأ عن تغيّر السعر تغيّر في الكمية المعروضة يفوق ما هو متناسب، **يكون الطلب مرناً للسعر**، وإذا نشأ عن تغيّر السعر تغيّر في الكمية المطلوبة يقل عما هو متناسب ن يكون الطلب غير مرن للسعر، وفي الحالات القصوى، **قد يكون الطلب غير مرن للسعر بالكامل**، أي أن تغيّر السعر لا يكون له تأثير على الكمية المطلوبة التي تظهر بمثابة منحنى طلب رأسي مستقيم، أو قد يكون الطلب مرناً للسعر بشكل تام فيظهر بمثابة منحنى طلب أفقي مستقيم.

ويتـأثر الإيـراد الاجمـالي (الـسعر مـضروباً بالكميـة المطلوبـة) بـتغيرات الأسعار، **فعندما يكون الطلب مرناً للسعر**، يؤدي انخفاض قليل في السعر الى احداث زيادة كبيرة في الكمية المطلوبة بحيث ينشأ عن خفض السعر ارتفاع للإيـراد الاجمـالي (في حـين ان ارتفـاع الـسعر يـؤدي الى نخفـاض الايـراد الاجمالي) بالمقابل عندما يكون **الطلب غير مرن للسعر** يؤدي الخفض الكبير للسعـر الى احداث زيادة طفيفة في الطلب فينشأ عن خفض السعر انخفاض للايراد الاجمالي (في حين ان رفع السعر يؤدي الى ارتفاع الايراد الاجمالي)، لاحظ الشكل رقم (4- 5).

و. أسعار وتكاليف وعروض المنافسين

عندما تريد المنظمة وضع أسعار لمُنْتَجاتها، يتوجب عليها الأخذ بعين الاعتبار تكاليف واسعار وامكانية ردود أفعال المنافسين في السوق تجاه حركة أسعارها. فلو أخذنا على سبيل المثال المستهلك الذي يعتبر ان قرار الشراء لكاميرا رقمية من نوع (Sony) مستنداً على أساس التقييم لسعر وقيمة (Sony) مقابل اسعار وقيم الكاميرات الاخرى في السوق مثل (Nikon , Olympus, Canon, Kodak)، بالاضافة الى ان استراتيجية الشركة ربما تؤثر على طبيعة المنافسة، فإذا اتبعت شركة (Sony) أسعار مرتفعة، استراتيجية هامش – مرتفع لربما تجذب المنافسة اما اذا طبقت اسعار منخفضة واستراتيجية هامش – منخفض، من المحتمل ان توقف المنافسين وتدفعهم خارج السوق.

تحتاج شركة (Sony) الى معايرة أو مقارنة (benchmark) تكاليفها والقيمة مقابل تكاليف المنافسين وقيمّ وعلى اساس هذه المقارنة تتمكن شركة (Sony) من تفعيل نقطة البداية لأسعارها التنافسية.

ز. العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة **Environmental Factors**

عندما تقوم منظمات الأعمال بصياغة اسعار خدماتها وسلعها فإنه يتطلب من اداراتها الأخذ بعين الاعتبار العناصر الخارجية الاخرى المحيطة بالمنظمة والمسماة بالقوى البيئية التي يصعب التحكم بها، وانما يتوجب على المنظمات أخذها بعين الاعتبار وهي كالاتي:

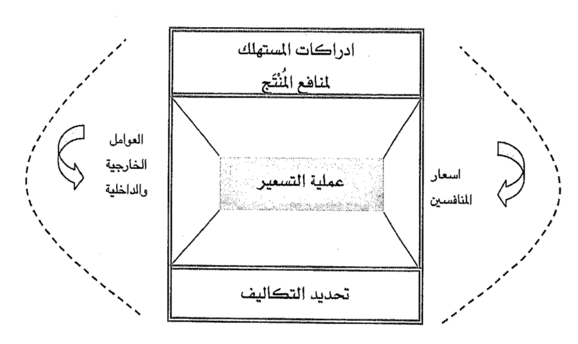
1. العوامل الاقتصادية المتمثلة بالتضخم (Inflation) والازدهار (Boom) او التراجع ومعدلات الفائدة المؤثرة في قرارات التسعير، وهذه العوامل تؤثر على تكلفة إنتاج المُنْتَج وادركات المستهلك (Consumer Perceptions) بشأن سعر المُنْتَج أو الخدمة وقيمتها والمنافع المتحققة التي يحصل عليها المستهلك.

2. العوامل القانونية المتمثلة بالقوانين والتشريعات والأنظمة الصادرة عن الحكومة او الجهات المسؤولة في الدولة ذات العلاقة مع منظمات الاعمال. مثلاً بعض التشريعات التي تسهل عملية استيراد المواد والمستلزمات الضرورية الداخلة في عملية انتاج المُنْتَج والتي غالباً ماتكون معفاة من الضرائب، وكذلك المبالغ المقرضة من البنوك للاستثمار في القطاع الخدمي او الانتاجي حيث تكون معدلات الفائدة رمزية لغرض دعم وتطوير هذا القطاع. من المؤكد ان هذه الاجراءات سوف تؤثر في طبيعة الأسعار المطبقة من قبل منظمات الأعمال، وبالتالي فإن القرارات السعرية لهذه المُنْتَجات سوف تكون متأثرة إيجابياً لأن الظروف البيئية المحيطة بالمنظمات ملائمة ومشجعة، ولكن قد يحدث العكس تماماً وتتحول الظروف البيئية المحيطة الى قوى سلبية من خلال وضع العوائق والحواجز التي تحد من النشاط التسويقي لتلك المنظمة.

ثالثاً: مداخل التسعير العامة
General Pricing approaches

مقدمة

تُعدّ عملية تحديد التكاليف للمُنْتَج الأرضية الصلبة للسعر، اما ادراكات المستهلك (Consumer Perceptions) تجاه قيمة المُنْتَج فهي السقف. ينبغي على منظمات الاعمال ان تنظر الى أسعار المنافسين والعوامل الخارجية والداخلية هي الركائز التي تستند عليها، لكي تستطيع الوصول الى افضل الاسعار الموجودة بين هذين الاتجاهين، كما هو موضح في الشكل التالي ذي الرقم (4- 6):



الشكل (4- 6) مداخل التسعير العامة

يرى (كوتلر وامسترونج: 320)، بأن تحديد سعر المُنْتَجات يمكن ان يعتمد على أحد المداخل التالية:

1. مدخل يعتمد على أساس التكاليف **Cost-Based Approach**

ويشتمل على:

أ. طريقة التكلفة المضافة Cost-blus method

ب. تحليل نقطة التعادل Break- Even Point

ج. تسعير الربح المستهدف Target Profit Pricing

2. مدخل يعتمد على اساس المشتري **Buyer-Based Approach**

ويشتمل على:

التسعير على اساس القيمة المدركة Perceived Value-based pricing

3. مدخل يعتمد على أساس المنافسة **Competition Based Approach**

ويشتمل على:

أ. التسعير حسب الأسعار السائدة Going-rate Pricing

ب. التسعير حسب العطاءات Sealed-bid Pricing

4. التسعير الموجّه للعميل **Customer oriented pricing**

وسنحاول مناقشة كل مدخل من هذه المداخل تباعاً

1. مدخل يعتمد على أساس التكلفة

أ. التسعير على أساس التكلفة المضافة او ما يُسمى بفائض التكلفة (Cost-Plus):

تعتبر طريقة التسعير المستندة على فائض التكلفة من أبسط الطرق المطبقة والأكثرها شيوعاً كونها بسيطة وسهلة التطبيق، حيث يتم اضافة نسبة معينة (Standard markup) الى تكاليف المُنْتَج. على سبيل المثال باستطاعة المحلات التجارية الكبيرة مثل (Carrfour , C-Town, Safeway) أن تضيف نسبة

محددة مثلاً (10- 20٪) الى تكلفة المُنتَج، وبالتالي يصبح سعر البيع (Selling Price) يشتمل على التكلفة + النسبة المحددة وهذه النسبة تعني الربح الذي ترغب الشركة بالحصول عليه. وفي بعض الحالات قد تصل الى نسبة (100%) أو اكثر وهذا ما نلاحظه في فنادق الدرجة الأولى ومطاعم السلسلة (Fast food).

ولتوضيح هذه الطريقة يمكننا طرح المثال التالي في حالة توفر المعطيات التالية:

- التكاليف المتغيرة 10 دينار
- التكاليف الثابتة 300,000 دينار
- عدد الوحدات المتوقع بيعها 50,000 وحدة

ثم يمكننا استخراج:

$$\text{تكلفة الوحدة الواحدة المباعة} = \text{التكاليف المتغيرة} + \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{عدد الوحدات المتوقع بيعها}}$$

والان نفترض ان الشركة تريد نسبة إضافية = (20%) على المبيعات.

$$= 10 \text{ دينار} + \frac{300,000 \text{ دينار}}{50,000 \text{ دينار}} = 16 \text{ دينار}$$

وبناءً على ذلك يمكننا معرفة السعر المراد

$$\text{أو (سعر البيع)} = \frac{\text{تكلفة الوحدة}}{\text{(1- العائد المرغوب في المبيعات)}}$$

$$= \frac{16 \text{ دينار}}{100\% - 2\%} = \frac{16 \text{ دينار}}{0,80} = 20 \text{ دينار}$$

إذن نستنتج من ذلك أن الربح الذي يمكن الحصول عليه هو (4) دينار لكل وحدة أي (20 دينار – 16 دينار). أما في حالة رغبة الشركة بزيادة النسبة (50٪) على سعر البيع، وهذا يعني السعر المراد هو (40) دينار الناتج من (20 دينار + 50% من 40 دينار) = (20 دينار + 20 دينار).

والان يمكننا ان نتساءل هل هذه الطريقة التي تعتمد على التكلفة مضافاً اليها نسبة (mark up) معينة هي التي توصلنا الى سعر البيع الرشيد في السوق، الجواب كلا ! لان أيّ طريقة للتسعير تهمل حالة الطلب واسعار المنافسين لا يمكن ان تقود الى افضل سعر للبيع في السوق.

فإذا افترضنا ان الشركة التي سبق التطرق اليها في المثال السابق أرادت ان تبيع بسعر (20) دينار، ولكنها باعت فقط (30,000) وحدة بدلاً من (50,000) فإن هذه الحالة سوف ينتج عنها ارتفاع التكلفة الواحدة وسبب ذلك يعود الى ان التكاليف الثابتة سوف يتم توزيعها على عدد أقل من الوحدات المباعة، وكذلك ينتج ان نسبة الزيادة المطلوب اضافتها الى المبيعات سوف تنخفض بالتأكيد، إذن يبدو لنا واضحاً ان طريقة التسعير هذه لا يمكن تطبيق سعرها فعلياً **إلا في حالة معرفة او توقع مستوى المبيعات بشكل جيد.**

ومع كل ذلك تبقى هذه الطريقة هي الأكثر شيوعاً وتطبيقاً وذلك لعدة أسباب نذكر أهمها:

1. يستطيع البائعون التأكد من التكاليف أكثر من حجم الطلب المتوقع، وكذلك فإنهم يلجأون الى طريقة التسعير البسيطة الا وهي ربط السعر مع التكلفة ولا يعيرون أهمية لضبط السعر مع تغييرات الطلب.
2. عندما تقوم جميع الشركات في الصناعة باتباع طريقة التسعير هذه، فإن الاسعار تصبح متشابهة ولا توجد خطورة في اسعار المنافسة.

3. كثير من الناس يشعر بأن طريقة التسعير هذه هي الطريقة المثلى والعادلة الى حد ما لكلٍ من البائع والمشتري.

ب. تحليل نقطة التعادل وتسعير الربح المستهدف:

الطريقة الثانية التي تعتمد على أساس التكلفة في تحديد السعر هي طريقة تحليل نقطة التعادل أو التغيّر (variation) وتسمى بتسعير الربح المستهدف. تحاول الشركة تحديد السعر الذي سوف يصل الى نقطة التعادل أو الذي يحقق الربح المستهدف أو المطلوب. طريقة التسيعر هذه يتم تطبيقها من قبل شركة جنرال موتورز (GM)، حيث يتم تسعير مركباتها لتحقيق نسبة ربح محصورة بين (15- 20%) من استثماراتها. تطبق هذه الطريقة كذلك من قبل شركات المنافع العامة (public Utilities).

يستعمل التسعير المستهدف مفهوم الرسم البياني لنقطة التعادل الذي يبّين إجمال التكاليف والايرادات المتوقعة من حجم المبيعات في مستويات مختلفة، والشكل ذو الرقم (4- 7) يوضح الرسم البياني لنقطة التعادل لأحدى الشركات السويسرية لانتاج الساعات اليدوية، حيث تشير المعطيات الى ان التكاليف الثابتة بلغت (300,000) دينار بغض النظر عن حجم المبيعات، هذا وقد تم إضافة التكاليف الى التكاليف المتغيرة والتي بدورها ارتفعت مع الحجم.

يلاحظ بأن منحنى الايرادات الكلية بدأ من نقطة الصفر ثم أخذ بالإزدياد مع كل وحدة مباعة، أما منحنى الايرادات الكلية المائل فهو يعكس السعر (20) دينار لكل وحدة.

ولو تأملنا في الشكل لوجدنا ان منحنى الايرادات الكلية يتقاطع مع منحنى التكاليف الكلية عند الرقم (30,000) وحدة وهي نقطة التعادل التي تبرز

عندها الحالة التي يتوجب على الشركة بيع (30,000) وبسعر (20) دينار. وهذا يعني أن الايرادات الكلية المتحققة تغطي التكاليف الكلية، أي هي النقطة التي لايوجد فيها لا ربح ولا خسارة.

وتأسيساً على ماتقدم يمكننا حساب نقطة التعادل بالمعادلة التالية:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{السعر} - \text{التكاليف المتغيرة}}$$

$$= \frac{300,000}{10 \;\; - 20} = 30,000$$

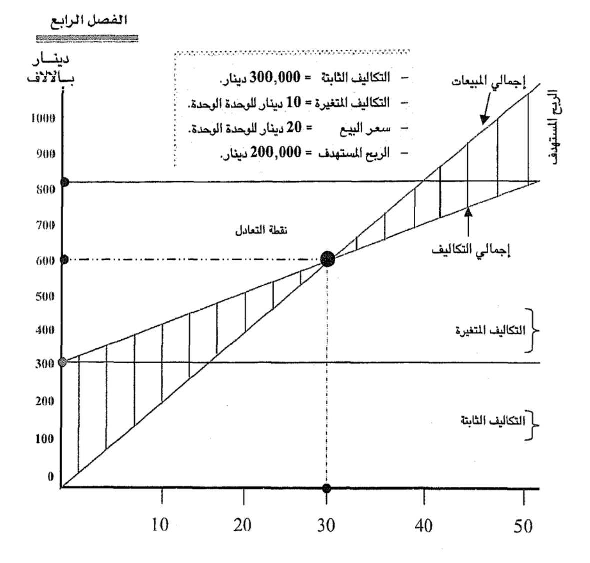
فيما لو أرادت الشركة تحقيق ربح مستهدف فإنه يتوجب عليها بيع أكثر من (30,000) وحدة بسعر (20) دينار لكل وحدة. ولوافترضا بأن الشركة استثمرت مبلغاً يقدر بـ (1,000,000) واحد مليون دينار للعمل في سوق الساعات وتطمح بوضع سعرًا إضافيًا (20%) كعائد يقدر بـ (200,000) دينار. في هذه الحالة الجديدة يتطلب من الشركة بيع (50,000) وحدة على الاقل وبسعر (20) دينار لكل وحدة مباعة. وبناء على هذه المعطيات يمكن حل المسألة رياضياً وفق الآتي:

الايرادات الكلية = $50,000 \times 20 = 1,000,000$ دينار.

التكاليف الكلية = $300,000 + 500,000 = 800,000$ دينار.

إذن

الربح المستهدف = $1,000,000 - 800,000 = 200,000$ دينار.



عدد الوحدات المباعة (بالآلاف)

الشكل (4- 7) يوضح نقطة التعادل لتحديد الربح المستهدف

وأخيرا يتوجب على الشركة المُنْتَجة أن تأخذ بعين الإعتبار اختلاف الأسعار وتقوم بتقدير حجم نقطة التعادل، الطلب المحتمل والأرباح المتوقعة لكل وحدة مباعة وهذا ما يبدو لنا واضحاً في الجدول رقم (4- 2) حيث نلاحظ أن الشركة لو باعت (71 ,000) وحدة وبسعر(14 دينار) للوحدة الواحدة فإن إجمالي الإيرادات بلـغ (994,000) دينار في حين بلغت التكاليف الكلية (1,010,000) دينار وتحققت النتيجة بخسارة وصلت إلى (16,000) دينار.

أما في حالة البيع بالسعر الثاني وهو (16) دينار فإن الشركة ستحقق ربحاً يصل إلى (102,000) دينار. وكما يلاحظ في الجدول أن إجمالي

الإيرادات كان أكبر من إجمالي التكاليف. وهنا يمكننا القول بأنه يتوجب على المسّوق والشركة المُنْتَجة أن يبحثا عن الأساليب التي بواسطتها تستطيع الشركة تخفيض التكاليف الثابتة أو المتغيرة والتي بدورها تخفض حجم التعادل. وبالتالي إذا إستطاعت الشركة إتباع هذه الأساليب فإنها تتمكن من تحقيق العائد المستهدف (Target return).

جدول رقم (4- 2) نقطة التعادل والأرباح في مستويات أسعار مختلفة(*)

(1) السعر	(2) عدد الوحدات المطلوبة لنقطة التعادل	(3) عدد الوحدات المتوقعة في سعر محدد	(4) = (1× 3) إجمالي الإيرادات	(5) إجمالي التكاليف	(6) = (4- 5) الربح أو الخسارة
14	75.000	71.000	994.000	1.010.000	-16.000
16	50.000	67.000	1.072.000	970.000	102.000
18	37.000	60.000	1.080.000	900.000	180.000
20	30.000	42.000	840.000	720.000	120.000
22	25.000	23.000	506.000	530.000	-24.000

(*) على افتراض أن التكاليف الثابتة تساوي (**300.000**) والتكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة (**10**) دينار

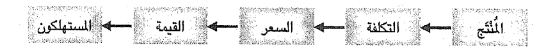
2. مدخل يعتمد على أساس المشتري:

أ. التسعير على اساس القيمة:

يلاحظ أنه في الظروف الحالية أنه إزداد عدد منظمات الأعمال التي تعتمد هذه الطريقة أي التسعير لمُنْتَجاتها على أساس القيمة المدركة للمُنْتَجات (Products Perceived Value) ويستعمل التسعير على أساس إدراكات

المشتريين للقيمة كمعيار يتم الإعتماد عليه وليس تكاليف البائعين. تعني طريقة التسعير على أساس القيمة بأن للمسّوق، لا يستطيع تصميم المُنْتَج والبرنامج التسويقي ثم بعد ذلك يضع السعر المطلوب، بل يتوجب عليه أن يأخذ بعين الإعتبار متغيرات المزيج التسويقي الأخرى قبل وضع البرنامج التسويقي. وتأسيساً على ما تقدم فإن الشكل التالي (4- 8) يبين مقارنة بين طريقتي التسعير على أساس التكاليف والتسعير على أساس القيمة.

طريقة التسعير على اساس التكلفة Cost – based pricing



طريقة التسعير على اساس القيمة value based pricing



الشكل رقم (4- 8)

مقارنة بين طريقتي التسعير على اساس التكلفة والتسعير على اساس القيمة

Source: Thomas T. Nagle and Reed K. Holden, The Strategy and Tactics of pricing, 3 rd ed. (Upper Saddle River, N.J.: prentice Hall, 2002), p.4.

فالطريقة الأولى موجهة للمُنْتَج (Product Oriented)

حيث تقوم الشركة بتصميم المُنْتَج بالشكل الذي تراه صحيحا ومناسبا على اساس جمع جميع التكاليف الداخلة في عملية الانتاج (وهذا يعني اجمالي التكاليف) ثم يضاف اليها الربح المستهدف وبالتالي نحصل على سعر البيع

(selling price) وبعد ذلك تتحول المسؤولية الى المسّوق الذي يسعى للبحث عن المشترين في السوق واقناعهم بأن هذا المُنْتَج المعروض للبيع وبهذا السعر ذو قيمة ومنافع تلبي رغباتهم وحاجاتهم. واخيرا تتم الصفقة التجارية حيث يقتنع المشتري ويتخذ قرار الشراء بناء على الربط بين سعر المُنْتَج والقيمة التي يحصل عليها مابعد الشراء. اما في حالة ظهور السعر مرتفعا فإن ادارة الشركة يتوجب عليها اعادة النظر في تسوية الموضوع عن طريق تخفيض نسبة الربح المضافة الى التكلفة او اعادة النظر في حسابات التكلفة للمُنْتَج. وفي كلتا الحالتين سوف تظهر نتائج سلبية تؤثر على الهامش الربحي.

اما الطريقة الثانية المستندة على اساس القيمة

فان الشكل ذي الرقم (4- 8) يبين لنا جليا ان الاجراءات المطبقة في تسعير المُنْتَجات معكوسة تماما حيث تبدأ الشركة تثبيت اسعارها على اساس ادراكات المستهلك لقيمة المُنْتَج أولاً ثم يتم تحديد القيمة والسعر المستهدفين ثانيا. وتكلفة المُنْتَج وتصميمه ثالثاً. وكنتيجة منطقية فان التسعير يبدأ بتحليل حاجات وإدراكات القيمة للمستهلك ومن ثم تتم عملية وضع السعر الذي يطابق (match) إدراكات المستهلك. ومن الضروري ان نذكر بأن القيمة الجيدة (good value) هي ليست نفسها السعر المنخفض (low price). على سبيل المثال ساعة رولكس تباع بألف دولار أو اكثر في حين توجد ساعات جيدة يمكن الحصول عليها بمئة دولار، ولكن بعض المستهلكين يفضلون شراء ساعات رولكس لأن منظرها وملمسها وعلامتها التجارية تعطي انطباعاً وادراكاً بان المنافع التي يحصل عليها المستهلك توازي بل تفوق القيمة المدفوعة. فالمستهلك يتحمل تكلفة من بينها تكاليف نقدية مقابل ذلك تقدم له الشركة منافع قد تكون منافع وظيفية (Functional benefits) واخرى منافع عاطفية (Emotional benefits). وهذه النقطة الهامة يتوجب الانتباه اليها بدقة وحذر شديدين من

قبل الادارات التسويقية حيث يتطلب منها تقديم مُنْتَجات (سلع او خدمات) وأسعار توازي أو تفوق قيمة ادراكات زبائنها.

ب. التسعير القيمّي Value pricing

يُشير خبراء التسويق الى ان نتائج البحوث الميدانية تؤكد على ان ظهور تغيّر أساسي في مواقف المستهلكين تجاه العلاقة بين السعر والجودة (Quality /price). وعلى هذا الاساس فإن شركات عديدة غيّرت مداخلها التسعيرية وبدأت بإتباع إستراتيجية المواءمه مع التغيرات للظروف السوقية (Economic conditions)، وادراكات المستهلك للسعر.

لذلك فإن كثير من المسّوقين بدأوا بتبنّي استراتيجيات التسعير القيميّ (Value pricing strategies). عن طريق تقديم تشكيلة صحيحة مستندة على الجودة والخدمات الجيدة، وبأسعار عادلة أو معقولة. وافضل مثال على ذلك مطاعم الخدمة السريعة (fast- food) حيث تقدم وجبات طعام ذات قيمة مقبولة (Value menus)، وابرزمثال مطاعم ماكدونالدز التي تتبع استراتيجية تسويقية فعالة تشتمل على (QSCV) حيث (Q) تعني الجودة (Quality) و(S) الخدمة (Service) و(C) النظافة (Cleanness) و(V) القيمة (Value) وهذه المطاعم العالمية تسعى إلى اقامة علاقة طيبة مع زبائنها من خلال التأكيد على القيمة التي تقدمها لهم. ويمكننا القول بأن أهم نوع وأفضله يبين لنا بوضوح تسعير القيمة هو تجارة التجزئة التي تطرح اسلوبا بالتسعير جديدا في السوق ويسمى بالتسعير المخفض يوميا (everyday low pricing) (EDLP) وهذا ما نلحظه في المحال التجارية الكبيرة مثل (C-town, Safeway, Carrefour) حيث تقوم بطرح اسعار مخفضة لبعض المُنْتَجات المحددة بشكل اسبوعي او شهري او حتى يومي. وهذه الطريقة التسعيرية للمُنْتَجات أجبرت نسبة كبيرة

من المستهلكين بتّبني استراتيجية الشراء الجديدة وهي شراء مُنْتَجات ذات جودة مقبولة وبعض الاحيان علامات تجارية معروفة وبأسعار مقبولة او ذات قيمة (Value price).

ج. تسويق القيمة المضافة Value Added Marketing

في كثير من الحالات التسويقية بين منظمات الاعمال (Business to Business) تقوم هذه المنظمات بترسيخ او بناء قوة التسعير (Pricing Power) كاستراتيجية للتحدي وهذه القوة تؤهلها للتخلص من المنافسة السعرية وبنفس الوقت تبرر أسعارها وهوامشها المرتفعة دون فقدان للحصة السوقية. وللحفاظ على قوة التسعير يتوجب على الشركة الحفاظ او بناء قيمة لعروضها التسويقية. وهذه الحالة تظهر حقيقة وواضحة في بعض المُنْتَجات التي تتسم بأنها تختلف في بعض سماتها او تمتلك ميزة فريدة (Unique feature) قياسا بالمُنْتَجات المنافسة. وهذا الامر يدفع ادارة التسويق ان تضع اسعار متميزة وقد تكون مرتفعة الى حد ما. والسبب في ذلك يعود الى ان هذه المُنْتَجات تمتلك قيمة مضافة. لذلك فإن عدة شركات خدمية وانتاجية تتبنّى استراتيجية القيمة المضافة بدلا من تخفيض الاسعار لمواجهة المنافسين، حيث تقوم هذه الاستراتيجية على ربط خدمات القيمة المضافة والتي تميزها عن عروض المنافسين، وبالتالي تمكنها من دعم الهوامش العالية في الربح. وفي هذه النقطة بالذات. يمكننا القول:

"إن البيئة الاقتصادية في هذه الايام وبوضعها التنافسي الحاد، تعتمد كليا على المنافع والقيم التي يحصل عليها المستهلك لكي يصبح مواليا للشركة او للعلامة التجارية، والاّ فسوف يذهب للبحث عن اقرب منافس يقدم له الافضل وليس السعر الأقل ".

3. مدخل يعتمد على اساس المنافسة **Competitive Based Pricing**

أ. طريقة السعر السائد

يستند المستهلكون في احكامهم على قيمة المُنْتَجات من خلال مقارنة الاسعار المدفوعة، مع الاسعار التي يتقاضاها المنافسون لنفس المُنْتَجات. ومن أبرز الطرق المطبقة في مجال التسعير المستند للمنافسة هي طريقة **الاسعار السائدة** (going-rate pricing). حيث تعتمد الشركة اسعاراً لمُنْتَجاتها بالاستناد على اسعار المنافسين مع الانتباه البسيط للتكاليف الخاصة بالشركة او حالة الطلب. ولربما تطبق الشركة نفس الاسعار او أقل او أكثر بقليل من المنافس الرئيسي في السوق (Major Competitor).

وفي الصناعات التي تتسم باحتكار القلة (Oligopoly) فهي تبيع مُنْتَجاتها بنفس الاسعار، مثلا الفولاذ، والورق، السكر، القهوة. اما الشركات الصغيرة فإنها تتبع استراتيجية القائد (Leader)، حيث تقوم بتغيير اسعارها عندما تتغير اسعار القائد في السوق وليس بناء على حالة الطلب المتوقع على مُنْتَجاتها او تغيّر تكاليفها. وقد تلجأ بعض الشركات الى تغيير جزء بسيط (أقل او اكثر) ولكنها تبقى محتفظة بمبلغ ثابت لا يمكن تغييره. وهذه الاستراتيجية السعرية غالباً ما تطبق من قبل محطات تعبئة الوقود حيث تتقاضى هذه المحطات مبلغاً قليلاً جدا مقارنة بأسعار المنافسين دون الاكتراث الى الزيادة او النقصان التي قد تحصل في الطلب.

تعتبر طريقة التسعير على اساس السعر السائد الى حد ما اكثر شيوعاً وذلك عندما يكون الطلب مرناً يصعب قياسه وتشعر الشركات بأن هذه الطريقة تظهر الحكمة والخبرة المتجمعة في الصناعة فيما يتعلق بالاسعار التي تدّر ريعاً معقولاً (Yield a faire return)، وكذلك تشعر هذه الشركات بأن تطبيق هذه

الطريقة بأسلوب عقلاني تجنبها حرب الاسعار الضارة (Harmful Price Wars).

ب. تسعير المناقصات (العطاءات) Sealed-bid Pricing

طريقة التسعير الثانية المستندة للمنافسة هي المناقصات او العطاءات التي تتقدم بها الشركات الى الجهات ذات العلاقة كالمشروعات الحكومية والخاصة، حيث تعتمد الشركة في تقديم اسعارها بناءً على الطريقة او الاسلوب التي يفكر به المنافسون عند طرحهم لسعر العطاء، وليس استنادا على التكاليف الخاصة بها او حالة الطلب المتوقعة على المُنْتَج. تسعى الشركات التي تطبق هذه الطريقة الى الفوز او كسب العقد وكذلك الكسب بأقل العروض او الاسعار التي تقدمها قياسا بالمنافسين، ولكن يتوجب على الشركة ان تأخذ بعين الاعتبار بأنها لا تستطيع تقديم اسعار مخفضة اقل من التكاليف او اقل من الحدود المسموح بها، لأن ذلك قد يفقدها مصداقيتها في السوق وتخسر وضعها التنافسي. فالمطلوب اذن تقديم اسعار عقلانية مستندة على اساس التكلفة مضافا اليها نسبة معقولة من الارباح التي تتلاءم وحجم التكاليف او حجم الاستثمار المطلوب تنفيذه في المشروع.

وهناك خيارات تسعيرية بديلة متاحة للشركات، وهي تستند لاسعارها نسبة للمنافسة وقيمة عروضها، وهذه الحالة يوضحها الشكل التالي (4- 9):

السعر نسبة للمنافسة

	منخفض	متوسط	عالٍ
عالية ←	عرض بأسعار اقل من السعر السائد **Under priced offering**	مثالي لاختراق السوق **Ideal for market penetration**	عرض بارز **Premier market offering**
متوسطة ←	سعر جيد بالنسبة للمشتري **Real bargin for the customer**	منافسة متوسطة **Average market competition**	تسعير مبالغ فيه **Overpricing**
منخفضة ←	عرض سلعيّ رخيص **"Cheap goods" offering**	احتمال عدم رضا المشتري **Likely dissatisfied customers**	الهروب بعد اتمام عملية البيع **Make the sale and run**

الشكل السعر نسبة للمنافسة

(4- 9) الخيارات التسعيرية البديلة

4. التسعير الموجّه للعميل

وهو تطبيق كلاسيكي لمبادئ التسويق، حيث يقوم المشتري بالمشاركة في تصميم المُنْتَج، وبالتالي تسعيره. فبدلا من تصميم المُنْتَج وخساب تكاليف انتاجه ومن ثم تحديد سعره، يقوم العميل بالمشاركة في كل مرحلة من مراحل عملية تطوير المُنْتَج، من بداية العملية الى نهايتها. وتتولى ادارة التسويق مهمة القيام ببحوث سوقية مكثفة حول مفاهيم مختلفة للمُنْتَج والاسعار التي يكون المشترون مستعدين لدفعها مقابل حصولهم على المُنْتَج. ومن الشركات الرائدة في هذا المجال كل من (Microsoft, Netscape, Net Dynamics)،

وهـي شـركات متخصـصة في انتـاج البرامجيـات، غالبـاً مـا تُـستخدم طريقـة التـسعير هـذه في مجـال الأعمـال الالكترونيـة، وفي بيئـات العمـل الافتراضـية، وبالذات في مضمار التسويق الالكتروني (E-marketing).

الفصل الخامس

الإستراتيجيات التسعرية


تطوير المنتجات وتسعيرها

- مقدمـة
- اجراءات التسعير

أولاً : استراتيجيات التسعير الأساسية

ثانياً : استراتيجيات التسعير للمُنْتَجات الجديدة

1. تسعير كشط السوق
2. تسعير الاختراق (التغلغل) في السوق

ثالثاً : استراتيجيات التسعير لمزيج المُنْتَج

1. تسعير خط المُنْتَج Product –Line
2. تسعير المُنْتَج حسب الخيار Optional-Product
3. تسعير المُنْتَج المربوط (المقيد) Captive Product
4. تسعير على أساس المُنْتَج الثانوي by- Product
5. تسعير حزمة المُنْتَج Product –bundle

رابعاً: استراتجيات تعديل السعر

1. تسعير الخصومات والسماحات
2. التسعير المجزأ
3. التسعير السايكولوجي (النفسي)
4. التسعير الترويجي
5. التسعير الجغرافي
6. التسعير الدولي

مقدمــة

في هذا الفصل سوف يتم تسليط الضوء على الاستراتيجيات التسعيرية الرئيسية ذات الطابع الديناميكي، حيث يتمكن المسّوق من الاستفادة من الآليات التي سنحاول عرضها بطريقة سهلة وبسيطة، ونأمل ان تحقق نتائج ايجابية للمنظمة.

في بداية الفصل سوف نعالج استراتيجيات التسعير الأساسية باسلوب مختصر، ثم ننتقل الى الاستراتيجية التسعيرية للمُنْتَجات الجديدة، وبشكل خاص في مرحلة تقديم الخدمة (Introductory Stage) من دورة حياة المُنْتَج، وتشمل هذه الاستراتيجية على نوعين من التسعير، الأول يعتمد اسلوب التسعير الموجه لكشط السوق (Market-Skimming Pricing)، والثاني يعتمد على الاختراق أو التغلغل في السوق (Market-Penetration Pricing).

أمـا الاستراتيجيات التالية فهي الاستراتيجية التسعيرية للمزيج التسويقي، والمتمثلة بـ: تسعير الخط الانتاجي، تسعير المُنْتَج حسب الخيار، تسعير المُنْتَج المقيد (المربوط)، والتسعير على أساس السلع الجانبية (by product)، وأخيراً الحزمة السعرية للمُنْتَج.

وأخيراً نتناول الاستراتيجيات الخاصة بضبط السعر وتشتمل على ست استراتيجيات نبدأها باستراتيجية تسعير السماحات والخصومات، تليها استراتيجية التسعير المجزأ، والتسعير السايكولوجي، والتسعير الترويجي والتسعير الجغرافي ونختمها باستراتيجية التسعير الدولي.



اجراءات التسعير Pricing actions

توجد ستة اجراءات ينبغي على الشركات اتخاذها لكي تكون ناجحة في مجال استراتيجياتها التسعيرية، وهذه الاجراءات هي:

1. دراسة وتفحص البيئة Examining the environment
2. ربط التسعير بالسوق المستهدفة، والمكانة التنافسية والمُنْتَج
Tying pricing to the target market , competitive positioning and product
3. دراسة وتفحص استراتيجيات السعر البديلة
Examining many alternative pricing strategies.
4. دراسة تكاليف التصنيع والتوزيع، وعلاقتها بالطلب المُنْتَج
Studying manufacturing and distribution costs and their relationship to product demand
5. إجراءات بحث جدّي حول التسعير لتطوير منحنى مرونة السعر الذي يبيّن كيفية تغيّر المبيعات وفقاً لتغيّر السعر صعوداً او نزولاً
Undertaking serious pricing research to develop aprice elasticity curve that shows sales change as price goes up or down
6. اختيار السعر الأمثل بالاستناد للاستراتيجية الأفضل، وكذا التكاليف ومنحنى مرونة السعر
Selecting the optimal price based on the best strategy , costs and price elasticity curve

وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مساعداً وداعماً في جميع هذه الاجراءات، فقد طورت احدى كبريات شركات تأجير السيارات في الولايات المتحدة نظاماً لدعم القرار (Decision-support system) يتيح لكادرها التسويقي مجالاً

رحباً لتحليل التغيرات في اسعار المنافسين بسرعة فائقة. فالنظام يجري مسحاً متفحصاً دقيقاً لبيانات أسعار المنافسين الخمسة الرئيسيين في اكثر من (160) موقعاً عبر الولايات المتحدة الأمريكية وكندا. ووفق ست فئات للسيارات و(12) إقليماً سوقياً و(5) قطاعات سوقية محتملة، ويتم جمع البيانات على أساس يومي منتظم، وحال حدوث اية متغيرات او حالات استثنائية يقوم النظام بإبلاغ فوراً الى ادارة التسويق في الشركة. وتتيح التقارير لمحلّلي الأسعار مجالاً للتمعّن بالمعلومات الواردة على أساس الاقاليم او المناطق التي وردت منها هذه المعلومات، وتحديد مصادرها بدقة متناهية، الأمر الذي يسمح للمحللين بالتركيز بشكل كبير على عملية اتخاذ قرارات التسعير بدلاً من الانغماس غير الضروري في بحر من البيانات المجردة. وباستطاعة الشركة ايضاً تكييف استراتيجيات التسعير لمناطقها المحلية، ويمكن دراسة تكاليف التصنيع والتوزيع باستخدام الادوات التقليدية والمبتكرة في محاسبة التكاليف. فباستخدام مثل هذه الأدوات الفعالة يمكن اجراء عمليات تحليل الحساسية (Sensitivity analysis) لتقويم كيفية تأثير التغيرات في المتغيرات المختلفة على الايرادات. فإذا كانت المبيعات تمثل (20٪) أقل من التنبؤات مثلاً، هل سيبقى المُنْتَج مربحاً؟ ماتأثير انخفاض السعر بنسبة (10٪) على الربحية؟ والأكثر من هذا، فإن عدداً من البرامجيات مثل (Business insight) صارت تُستخدم على نطاق واسع اليوم في العديد من الشركات لاغراض تحليلية تخص كافة نشاطات الشركة، بما في ذلك استراتيجيات التسعير ومدى تأثير متغيرات متنوعة عليها.

أولاً: إستراتيجية التسعير الأساسية
Fundamental pricing strategy

ينبغي ان تكون استراتيجية التسعير المتبعة من قبل الشركات الرائدة اكثر من مجرد استجابة سريعة وغير مدروسة لظروف السوق. بمعنى اخر، ينبغي ان يكون تحرّك هذه الشركات في مجال التسعير انعكاساً وتجسيداً لاستراتيجيات تسعيرية أساسية مُحكمة تأخذ في الحسبان عوامل ومتغيرات خارجية وداخلية كثيرة، مثل طبيعة السوق وقطاعاته المختلفة وطبيعة الصناعة والتكاليف وتحليل المنافسة والامكانيات المتوفرة لمواجهة المواقف المختلفة التي تمليها عليها مثل هذه المتغيرات والعوامل. فالقدرات التي تمتلكها الشركات لإتخاذ افضل قرارات التسعير ووضعها موضع التنفيذ (القدرات التسعيرية) غالباً ما لا ترتقي الى مصاف الممارسة الأفضل (Best practice). ان الارتقاء الى المستوى الرفيع الذي وصلته كبريات الشركات الرائدة في مجال تسعير مُنْتَجاتها وخدماتها (مثل شركات الطيران المرموقة والسلاسل الفندقية وشركات الادوية العالمية) يتطلب من الشركات قدراً كبيراً من المهارات والجدارات الادارية وقواعد بيانات فعالة ومعرفة دقيقة وتكنولوجيا معلومات مساندة. فالمدراء المسئولون عن التسعير في الاسواق التنافسية يواجهون اليوم تحديات كبيرة ومتنامية تهددهم في الصميم، مالم يكونوا قادرين على التكيّف معها من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجيات تسعيرية فعّالة. تعتبر استراتيجية التسعير خياراً حيوياً في تقرير كيفية الحصول على حصة سوقية او الدفاع عن هذه الحصة، الا ان استراتيجيات التسعير تتباين بشكل كبير مابين الداخلين الى السوق (Entrants) إقليمياً اذا كانوا داخلين جدد او قادمين من صناعات وطيدة الصلة بالصناعة التي دخلوا اليها، او داخلين من دول اخرى،

والراسخين في هذه السوق (Incumbents). ويعود سبب التباين في استراتيجيات التسعير الى الاختلافات القائمة في مابين المنافسين في مجالات مثل أهدافهم المنشودة واوضاعهم الاقتصادية والتنافسية والسعرية والتنظيمية والقانونية وغيرها. فلكل واحد او مجموعة من هؤلاء المنافسين اوضاع مختلفة تملي عليه انتهاج استراتيجيات معينة في مضمار الأسعار، الا انه توجد قواسم مشتركة او سلوكيات مثالية لكل مجموعة من هؤلاء المنافسين. فالمنافسون الداخلون الى السوق يختارون في العادة مستويات وهياكل تسعيرية تختلف عن تلك التي ينتهجها المنافسون الراسخون او القائمون في السوق اصلاً، وهو ما يوضحه الشكل (5- 1).

استراتيجيات السعر المتبعة من قبل الراسخين في السوق

- ▲ وضّح رغبتك في التنافس السعري.
- ▲ تجنّب سياسة السعر الشفاف.
- ▲ إنتقم من المهاجم من خلال إستهداف سوقهِ الجوهرية (Core market).
- ▲ عززّ قنوات التوزيع.
- ▲ حافظ على عملائك من خلال إبرام عقود معهم.
- ▲ استخدم سياسات السعر المزدوج.
- ▲ قدم حُزمة من الخدمات.
- ▲ عزز ولاء عملائك.
- ▲ قدم خدمات مجانية لمواجهة خصومات الأسعار التي يقدمها مهاجموك.
- ▲ اربط استراتيجية السعر بخطة الاستثمار التابعة للمهاجم .

السوق

استراتيجيات السعر المتبعة من قبل الداخلين الى السوق

- ▲ خَفّض أسعارك الى مادون مستوى اسعار الراسخين في السوق.
- ▲ إستهدف أكثر القطاعات السوقية جاذبية من خلال اسعار منخفضة.
- ▲ اربط مُنْتَجاتك بالمُنْتَجات الجوهرية التي يقدمها الراسخون في السوق.
- ▲ استخدم الوكلاء وقنوات التوزيع، وهياكل الاسعار المتبعة من قبل طرف ثالث.
- ▲ ادخل شريكاً مع الاخرين.
- ▲ قدّم مُنْتَجات وخدمات مبتكرة، وبأسعار ملائمة.

لشكل (5- 1) استراتيجيات التسعير الكلاسيكية

وغالبـاً مـا يواجـه الـداخلون الى السوق مشكلة تغيّر عـادات الشراء لـدى المستهلك. فمستوى السعر مرتبطة بالقيمة المدركة (Perceived value) للسلعة او الخدمـة، ولهـذا السبب بالـذات فـإن الـداخلين الى السوق يقـدمون عروضـاً تتميـز بـالتفوق مـن حيث السعر والأداء (Superior Price/Performance offers). واعتمـاداً علـى جـودة السلعة او الخدمـة، فـإن هـذا السعر قـد يكـون أعلـى او اقـل مـن اسـعار المنافسـين القـائمين في السوق. وبحكـم وجـود انـواع مختلفـة مـن المنافسين (جـدد وراسـخين)، فـإن الشركات غالبـاً مـا تلجـأ الى التسعير المنخفض والمتكرر كأسلوب للحصول علـى حصة سوقية، ولا عجـب اذن والحالة هذه ان تنخفض الأسعار كلما زاد عدد المنافسين في السوق.

ويميل الـداخلون الجـدد الى الأسـواق الى تفضيل سياسـة السعر الشفاف (Transparent price)، وهـم يفعلـون ذلـك مـن خـلال ارسـال رسـالة الى المستهلكين تقول ببساطة " نحن نعرض عليكم سعراً أقل من منافسينا ".

وفي معظـم الاحيـان تـنجح سياسـة تخفـيض الأسـعار الى مـادون اسـعار المنافسين القـائمين في السوق عنـدما تتـوافر للمستهلكين فرصـة مقارنـة السلع والخـدمات بسهولة. لكـن هـذه السياسـة تكـون أقـل فعاليـة في حالـة كـون عمليـة الشراء معقدة. فكلما زادت عملية الشراء تعقدًا تـدنّت احتمـالات نجـاح سياسـة السعر الشفاف في تحقيق أهدافها المنشودة. فالتعقيد وعناصـر السعر المخفيـة ليست في العـادة اسـاليب جيـدة لانهـا تجـبر المستهلكين علـى بـذل جهـد معـين للتعرف على مزايا السعر التي يقدمها الداخلون الى السوق.

ففي سوق خدمة الاتصالات الهاتفية للمسافات الطويلـة يحصل المشتركون مـن اصـحاب الشركات الكبيرة علـى سـجلات وأدلّـة مـن شـركات الاتـصالات الهاتفية، تتضمن الصفحات الـتي تغص بمعلومـات حـول تعرفـات (Tariffs) لا

تعد ولا تحصى بأجور الاتصالات للمسافات الطويلة، تتباين حسب الاقاليم وتقسيماتها والدقائق واجزائها، وكذلك الساعات والأيام ووقت وفترة الاتصال وغيرها كثير. هذه العناصر المعقدة تمثل واقعاً مؤلماً يؤرق المشتركين.

وبناءً على ذلك تصبح المقارنة السعرية المباشرة بين التفاح والتفاح (بمعنى مقارنة الشيء بالشيء نفسه) عملية صعبة للغاية، وهذا هو احد اسباب ضعف فعالية السعر كأداة لاستقطاب الشركات الكبيرة بالمقارنة مع استقطاب الشركات الصغيرة والمشتركين الاعتياديين. وبالضد من ذلك، فإن ميل العملاء للجمود ومقاومة التجديد او التغيّر (Customer inertia and conservatism) يمثل نوعاً من الدعم والمساعدة للمنافسين القائمين. ولتجنب الجهد والمخاطرة المدركة المترتبة على تغيير الموردين، أو لتجنب تكاثر الموردين، فإن العملاء غالباً ما يفسحون المجال للموردين القائمين بإضافة علاوة مادية على السعر (Material price premium). وعندما لا تكون لدى العملاء الرغبة في منح البائعين الراسخين علاوة مادية على السعر، فإن مستوى السعر الحقيقي (Real price level) غالباً ما يحجب عن العيان من خلال هيكل سعري معقد (Complex price structure). ذلك فإن من مصلحة هؤلاء البائعين لإنتاج الفرصة أمام العملاء لمقارنة الأسعار بشكل مباشر. فشركات انتاج الاجهزة والمعدات الالكترونية، مثل سوني، لا توزع على جميع وكلائها نفس موديلات الأجهزة التي تصنعها. فهي تغير ارقام الموديلات باستمرار لكي لا تكون لدى المستهلكين قناعة بأنهم يقارنون نفس الموديل. وفي صناعة المُنْتَجات الكيماوية حيث المشترون حساسون جداً للسعر، تقوم الشركات بالتأكد من ان اسعارها المعلنة (List prices) لا تمت بصلة للأسعار الفعلية المدفوعة، وبهذا فإن هذه الشركات تقلص شفافية السعر.

وعلاوة على تجنب شفافية السعر، فإن لقادة السوق دوافع قوية لتفضيل سياسة التسعير المعقد والثنائي (Complex, two-part pricing). فشركة ديزني لاند الشهيرة (Disneyland) تفرض رسوم دخول عالية جداً الى حدائقها وملاعبها، وأجرة بسيطة جداً مقابل استخدام الألعاب والتسهيلات المتاحة، وبهذا تحقق الشركة أرباحاً أكبر مما لو انها اعتمدت على الأجور البسيطة المترتبة على استخدام الألعاب فقط. وباختصار فإن الشركات تحقق ايرادات اكبر بفضل استخدام السعر الثنائي بالمقارنة مع استخدام السعر الواحد، خصوصاً اذا كانت هذه الشركات تمتلك قوة في السوق. فالقوة هذه هي التي تمكّن الشركة من تعطيل عملية المقارنات السعرية (price comparisons process)، اما الشركات التي لا تمتلك مثل هذه القوة او الحظوة، فإنها تلجأ في الغالب الى انتهاج سياسة تسعيرية بسيطة.

وأخيراً فإن أقوى المنافسين الراسخين في بعض الأسواق قد يكونون مجرد داخلين في اسواق اخرى. فلا توجد شركة تتمتع بنفس مستوى القوة والتأثير في جميع الاقاليم التي تعمل فيها، فالاختلافات في الحصة السوقية والقوة عبر مناطق العالم الجغرافية تعد عائقاً امام صياغة استراتيجية تسعير عالمية فعالة.

وعليه، ينبغي ان يتباين هيكل السعر ليعكس هذه الاختلافات .ففي بعض الحالات تكون استراتيجية المنافس الراسخ ملائمة، بينما في حالات اخرى ينبغي أن يعتبر المنافس الراسخ بمثابة داخل جديد وينتهج والحالة هذه استراتيجية تسعيرية تتناسب مع هذا الوضع المختلف.

ثانياً: الاستراتيجيات التسعرية للمُنْتَجات الجديدة
New-product strategies

تتغير استراتيجيات التسعير اعتيادياً كما هي حالة تغيّر المُنْتَج عندما يمر عبر مراحل حياته (life cycle) والتي تسمى بدورة حياة المُنْتَج (PLC)، حيث تكون المرحلة الاولى، مرحلة للتقديم هي أهم وأخطر مرحلة لانها تعتبر حالة التحدي للمُنْتَج في السوق، ولذلك يلاحظ ان الشركات التي تسعى الى طرح مُنْتَج جديد في السوق تكون أمام تحدي كبير وبشكل خاص، وضع أسعار لمُنْتَجها الجديد لأول مرة، وبناء على ذلك فإن لديهم الخيار بين إستراتجيتين رئيسيتن هما:

1. تسعير كشط السوق Market-skimming pricing
2. تسعير إختراق السوق Market-Penetration Pricing

1. تسعير كشط السوق

الشركات التي تطبق هذه الاستراتيجية تعتمد كلياً على إختراع او ابتكار **مُنْتَجات جديدة وبأسعار أساسية عالية لكشط العائدات من عدة قطاعات سوقية قادرة على دفع هذه الأسعار وراغبة في شراء المُنْتَجات الجديدة المطروحة في السوق.**

وقد قامت عدّة شركات عالمية مثل شركة (Sony) بتطبيق هذه الاستراتيجية وبشكل خاص في عالم الالكترونيات، حيث طرحت عام 1990 تلفزيون لأول مرة في العالم بتقنية عالية يسمى (HDTV) وبتكلفة وصلت الى (43,000 دولار). هذا النوع من التلفزيونات تم شرائها من قبل قطاع سوقي

محدد من الزبائن القادرين على دفع هذا السعر العالي ولهذه التكنولوجيا الحديثة، ولكن سرعان ما خفضت شركة (Sony).

أسعارها بعد عدة سنوات بقصد جذب زبائن جدد من فئة سوقية أخرى، حيث طرحت عام 1993 تلفزيون جديد (28- inch HDTV) وبتكلفة وصلت الى (6,000 دولار) للمشتري الياباني. وفي عام 2001 استطاع المستهلك الياباني شراء تلفزيون بحجم (40 – inch HDTV) بسعر يُقدّر بـ (2000 دولار)، وهذا يعني ان عدد لابأس به من الزبائن قادرين على شراء هذا النوع من التلفزيونات. ونفس الحال ينطبق على شركة (Nokia) للهواتف النقالة عندما طرحت لأول مرة مُنْتَجها من الهاتف النقال وبسعر عالٍ، أما في وقتنا الحاضر أصبح الهاتف النقال في متناول فئات سوقية كبيرة بعد أن كان حكراً على فئة سوقية ذات دخل عالٍ.

وتأسيساً على ماتقدم فإن هذه الاستراتيجية تسعى لكشط أكبر قد ممكن من العائد من عدّة فئات سوقية مختلفة في السوق. ولكي تصبح استراتيجية كشط السوق ذات فائدة وتحقق نتائج ايجابية للشركة يتوجب توفر عدة شروط، أهمها:

أ. جودة المُنْتَج وصورته، يجب ان تدعم السعر للمُنْتَج وبنفس الوقت وجود عدد كافٍ من المشترين قادرين على شرائه في السعر المعلن.

ب. ضرورة ألاّ تكون تكاليف الانتاج عالية، وبالتالي تغطي أو تلغي نسبة عالية من الأرباح المتوقعه.

ج. وأخيراً، عدم قدرة المنافسين على الدخول الى السوق بسهولة، وباستطاعتهم تبني نفس الأسعار المرتفعة.

2. تسعير إختراق السوق

بدلاً من وضع اسعار أساسية مرتفعة لكشط جزء بسيط من السوق ولكن لفئات سوقية أكثر ربحية، فإن بعض الشركات لجأت الى تطبيق إستراتيجية تعتمد على **إختراق او تغلغل السوق، حيث وضع أسعار أساسية منخفضة لاختراق السوق بسرعة وبعمق، ولجذب عدد كبير من المشترين بسرعة وكذلك الحصول على حصة سوقية كبيرة.**

إن الشركات التي تحصل على حجم مرتفع من المبيعات (high sales volume) ينتج عن ذلك هبوط في التكاليف، التي تسمح للشركة بتخفيض أسعارها بشكل متساوٍ او متوازن مع تكاليفها.

على سبيل المثال طبقت شركة (Dell) استراتيجية تسعير الاختراق. للسوق لدخول سوق الحاسوب الشخصي (Personal Computer Market)، حيث باعت حواسيب بجودة عالية من خلال قنوات توزيع مباشرة بتكلفة أقل. وقد حققت شركة (Dell) مبيعات إرتفعت إرتفاعاً هائلاً عندما كان المنافسون أمثال (Apple , IBM) واخرون يبيعون عبر متاجر التجزئة (Retail stores) ولكنهم لا يستطيعون مقابلة أسعار شركة (Dell) المعتمدة في السوق. وحتى تتمكن الشركات من تطبيق استراتيجية الاسعار المنخفضة لا بد من توفر عدد من الشروط الضرورية نذكر أهمها:

أ. يتطلب ان يتسم السوق بحساسية السعر المرتفع، وبهذا فإن ظهور أسعار منخفضة في السوق سوف يؤدي الى نمو السوق.

ب. يتطلب أن تنخفض تكاليف الإنتاج بنفس المستوى الذي يزداد به حجم المبيعات.

ج. وأخيراً يتوجب على السعر المنخفض ان يساعد الشركة في عدم الدخول في المنافسة، وكذلك الحفاظ على موضعها في السوق

(Position)، والإّ فإن ميزة السعر سوف تصبح ميزة مؤقتة، وعلى سبيل المثال فإن شركة (Dell) واجهت صعوبات كبيرة ومّرت في ظروف صعبة جداً عندما طبقّت نفس إستراتيجية التسعير التي إتبعتها (IBM)، والمنافسين الاخرين وكذلك تم إختيار منافذ التوزيع المباشرة الخاصة بهم لتقليل حجم التكاليف، ولكن بالرغم من ذلك فإن شركة (Dell) أصبحت الشركة الرائدة او الشركة التي تحمل رقم (1) في صناعة الحواسيب الشخصية عندما طبقت هذه الاستراتيجية بذكاء وحذر شديدين.

جدول رقم (5 - 1)

مقارنة بين التسعير على أساس كشط السوق واختراق السوق

تسعير كشط السوق	تسعير اختراق السوق
▲ طرح مُنْتَجات جديدة وبأسعار أساسية مرتفعة.	▲ طرح مُنْتَجات جديدة وبأسعار أساسية منخفضة.
▲ كشط العائدات من فئات سوقية صغيرة مختلفة في السوق او فئات سوقية مريحة.	▲ التغلغل او اختراق السوق بسرعة وبعمق لجذب عدد كبير من المشترين.
▲ صعوبة تبنيّ المنافسين لاستراتيجية الأسعار المرتفعة.	▲ سهولة تبنيّ المنافسين لاستراتيجية الاسعار المنخفضة.
▲ الحصول على حصة سوقية صغيرة .	▲ الحصول على حصة سوقية كبيرة.
▲ القدرة على تخفيض الأسعار ودخول مشترين جدد.	▲ محدودية تخفيض الأسعار.
▲ تحقق نتائج تتسم بحجم المبيعات المنخفض المقرونة بإرتفاع مستوى التكاليف.	▲ تحقق نتائج تتسم بحجم المبيعات المرتفع المقرونة بإنخفاض مستوى التكاليف.

❖المرجع: من اعداد المؤلفين.

ثالثا: استراتيجيات تسعير مزيج المُنْتَج
Product Mix Pricing

إن استراتيجية تحديد السعر للمُنْتَجات غالباً ما تتغيّر وذلك لأن المُنْتَج هو جزء هام وحيوي من عناصر المزيج السلعي(product –Mix)، وفي هذه الحالة فإن الشركات عندما تريد وضع اسعارها تأخذ بعين الاعتبار تعظيم أرباحها بالإستناد على المزيج الانتاجي الشامل (Total product-Mix)، ويؤكد خبراء التسويق على ان عملية تسعير المُنْتَجات أمراً صعباً، وهذه الصعوبة ناتجة عن تعدد المُنْتَجات وتنوعها وكذلك الإرتباط بحالة الطلب والتكاليف ومواجهة درجات مختلفة من المنافسة في السوق.

وتأسيساً على ماتقدم سوف نحاول دراسة خمس حالات ذات علاقة بتسعير مزيج المُنْتَج، والجدول رقم (5 – 2) يعطي وصفاً دقيقاً لها، وهي كالاتي:

1. تسعير خط المُنْتَج.
2. تسعير المُنْتَج حسب الخيار.
3. تسعير المُنْتَج المربوط (المقيد).
4. التسعير على أساس المُنْتَج الثانوي.
5. تسعير حزمة المُنْتَج.

جدول رقم (5 – 2)

إستراتيجيات التسعير لمزيج المُنتج

الاستراتيجية	الوصف
تسعير خط المُنْتَج Product line	وضع السعر على مراحل بين بنود خط المُنْتَج.
تسعير المُنْتَج حسب الخيارات Optional -product	تسعير المُنْتَجات الأضافية المباعة مع المُنْتَج الرئيس.
تسعير المُنْتَج المربوط (المقيدة) Captive-product	تسعير المُنْتَج المربوط (المراد) مع المُنْتَج الرئيس .
التسعير على أساس المُنْتَج الثانوي By - product	تسعير المُنْتَجات الثانوية ذات القيمة المخفضة (Low value) بقصد التخلص منها .
تسعير حزمة المُنْتَج Product bundle	تسيعر المُنْتَجات المباعة سوية (على شكل رزمة).

1. تسعير خط المُنْتَج

يلاحظ بأن التوجه الحديث في الأسواق العالمية لدى معظم الشركات الصناعية والخدمية هو العمل على تطوّير خطوط المُنْتَج (Product lines) بدلاً من التوجه نحو المُنْتَجات الفردية (Single products). على سبيل المثال شركة (Sony) عرضت في سوق الإلكترونيات عدّة أنواع من التلفزيونات والثلاجات والغسالات وباحجام صغيرة ومتوسطة وكبيرة ولكل موديل مواصفاته الخاصة التي تتلاءم مع جودته وسعره، فمثلاً التلفزيونات الملونة كبيرة الحجم الخاصة بالصالات الكبيرة والفنادق والمطاعم وحفلات الاعراس وصالات المؤتمرات والندوات قد تصل اسعارها الى اكثر من (100,000) دينار، في

حين قد تحصل على موديل عائلي بسعر (1000) دينـار أو أقل وكذلك يمكن شراء تلفزيون صغير محمول بألوان وبسعر قد لا يتجاوز (300) دينار.

وتأسيساً على ماتقدم فإن استراتيجية تسعير خط المُنْتَج تفرض على ادارة الشركة أن تقرر اثناء خطوات الانتاج بوضع سعر محدد للمُنْتَجات المتنوعة في الخط والتي يطلق على كل منها خط سعري (Price line)، وعليه فإنه يتطلب الأخذ بعين الاعتبار إختلاف التكلفة بين المُنْتَجات في الخط، تقييمات المستهلك للسمات المختلفة وأسعار المنافسين، وهنا لا بد من التذكير بأن مهمة البائع يجب ان تُرسّخْ الاختلافات للجودة المدركة (Perceived quality) والتي بدورها تدعم التفاوت في أسعار المُنْتَجات المعروضة للبيع.

2. تسعير المُنْتَج حسب الخيار

توجد عدة شركات تطبق إستراتيجية تسعير المُنْتَج حسب الخيار، او إضافة مستلزمات الى جانب المُنْتَج الرئيس. وعلى سبيل المثال، شركة تويوتا اليابانية تعرض السيارة (كمُنْتَج رئيس) بسعر محدد وباستطاعة المشتري الحصول على اضافات مثلاً(CD)أو مكيفّ او تدفئة وتبريد في مقعد السيارة المصنوع من الجلد، وفي كل إضافة يضاف سعر جديد. ونفس الاستراتيجية التسعيرية طبقت من شركات السيارات العالمية أسوة بالسيارات اليابانية والسيارات الالمانية والكورية، حيث بدأت بعرض السيارات بسعر يلصق على نافذة السيارة (Sticker Price) ويكتب الى جانب السعر السمات (features) المميزة للسيارة او الأضافات التي يبحث عنها المشتري.

3. تسعير المُنْتَج المربوط (المقيد)

تقوم بعض الشركات بتصنيع مُنْتَجاتها وبنفس الوقت يتوجب عليها انتاج مُنْتَجات مرافقة او مُكّملة إن صح التعبير مع المُنْتَج الرئيس. ولعل أفضل مثال

على ذلك شراء آلة التصوير كانون (Canon) مع فلم (24 أو 36) من نفس العلامة التجارية، وكذلك الحال فعند شراء جهاز حاسوب يتطلب شراء برامجيات (Software) وبعض الملحقات كالطاولة والكاميرا والكرسي المناسب والطابعة ... الخ.

تطبق هذه الاستراتيجية التسعيرية من قبل معظم الشركات المختصة بالالكترونيات، فمثلاً تبيع شركة (Sony) جهاز (Playstation) بأسعار معقولة، ولكن تحقق عائدات كبيرة من الأرباح بواسطة مبيعاتها للألعاب (Games)، وتصل في بعض الحالات الى اكثر من ثلث أرباح مبيعات المُنْتَج الرئيس.

اما في حالة الخدمات، فالشركات المتخصصة تعتمد هذه الاستراتيجية والتي تسمى بالتسعير الثنائي (two-parity pricing)، حيث يُحدد السعر للخدمة الجوهر (core service) بسعر ثابت (fixed fee)، ويضاف اليه سعر آخر إضافي يمثل الخدمات المتغيرة التي يرغب بالحصول عليها إضافة الى الخدمة الرئيسية وهذا ما نلاحظه في خدمات الفنادق والمطاعم وشركات السفر. ولعل أفضل لذلك مثال ما تقدمه شركات خدمات الهواتف النقالة حيث تعرض أسعاراً للدقيقة الأولى ثم اسعاراً اضافية أرخص للدقائق التي تلي الدقيقة الأولى وأسعاراً لليل وللنهار وأيام المناسبات الدينية والوطنية، وهكذا. والمحصلة النهائية لهذه الشركات هي تحقيق أرباح أكثر من الخدمات المربوطة أو المقيدة مع الخدمة الجوهر.

4. تسعير المُنْتَج الثانوي

تنتج اثناء عمليات الانتاج المتعاقبة لبعض المُنْتَجات الكيماوية والنفطية واللحوم والحبوب ومُنْتَجات أخرى مُنْتَجات ثانوية، وغالباً ماتقوم الشركات المُنْتَجة بالتخلص من المُنْتَجات الثانوية لأنها ذات قيمة تكاد معدومة، وفي بعض

الحالات تصبح مُكلفة وهذه التكلفة ناجمة عن تكاليف النقل والخزن. ولذلك تسعى الشركات المُنْتِجة للتخلص منها بأي ثمن يغطي هذه التكاليف دون البحث عن الربح. ولكن ظهر في الآونة الأخيرة عدد لا بأس به من الشركات التي تحقق أرباح جيدة من مُنْتَجاتها الثانوية. على سبيل المثال مخلفات القشور من الكوكا التي أصبحت تستعمل كسماد وبروتين لتربة الحدائق في البيوت والمزارع، وكذلك أستخدمت كتربة خصبة لنمو الفطر (Mushrooms).

وينتقد خبراء التسويق كثير من الشركات التي تمتلك مُنْتَجات ثانوية ذات قيمة، ولكنها لا تستفيد منها بالشكل الصحيح. ولعل حدائق الحيوانات والطيور واسطبلات الخيول تمتلك مُنْتَجات ثانوية لو تم استغلالها كأسمدة في المزارع والحقول لحققت أرباح طائلة. وهاهي شركة (Woodland Park Z00) تحقق (60,000 دولار) سنوياً من مبيعاتها لفضلات الحيوانات.

5. تسعير حزمة المُنْتَج

تعتمد هذه الاستراتيجية على مبدأ جمع أو ضم عدة مُنْتَجات على شكل حزمة او تشكيلة، وتقدمها للمشتري بسعر واحد يكون أقل (فيما لو تم مقارنته بسعر كل مُنْتَج على حدة).

وهذه الاستراتيجية السعرية أكثر شيوعاً في قطاع الخدمات، وبشكل خاص في مطاعم الخدمة السريعة (Fast food)، حيث تقدم للزبون وجبة طعام تشتمل على البرجر والبطاطا والعصير وآيس كريم بسعر شامل (Combo price).

ونفس الحالة تنطبق على وكلات السياحة والسفر التي تقدم رحلة سياحية متكاملة (Package tour)، أي شاملة للنقل والايواء والطعام وخدمات التسلية والترفيه بسعر خاص مغري.

وتأسياً على ماتقدم فإن الشركات تطبق هذه السياسة بقصد جذب الزبون واقناعه بالشراء، لكون هذه أسعار ترويجية، وأسعار معقولة (Rational Prices).

رابعاً: إستراتيجيات تعديل السعر

غالباً ما تقوم الشركات بتعديل أسعارها الأساسية (Basic Prices) آخذة بعين الاعتبار أوضاع وحالات مختلفة في السوق، مثل القطاعات السوقية الاستهلاكية وتحاول ان تلبي حاجاتها ومتطلباتها وخصوصياتها المختلفة.

وسوف نسلط الضوء على ست إستراتيجيات لتعديل السعر والموضحة في الجدول رقم (5- 3)، والمتمثلة في الاتي:

- تسعير الخصومات والسماحات Discount and allowance pricing
- التسعير المجزأ Segmented Pricing
- التسعير النفسي Psychological Pricing
- التسعير الترويجي Promotional Pricing
- التسعير الجغرافي Geographical Pricing
- التسعير الدولي International Pricing

جدول رقم (5- 3)

إستراتيجيات تعديل السعر

الاستراتيجية	الوصف
تسعير الخصومات والسماحات	تخفيض الأسعار لكسب استجابة المستهلك مثلاً، الدفع النقدي او شراء الكميات.
التسعير المجزأ	ضبط الأسعار التي تتلاءم مع فئات سوقية مختلفة.
التسعير النفسي	ضبط الأسعار على أساس المؤثرات النفسية.

الاستراتيجية	الوصف
التسعير الترويجي	تخفيض الأسعار بشكل مؤقت (موسمي) لزيادة المبيعات خلال فترة محددة.
التسعير الجغرافي	ضبط الأسعار آخذين بالحسبان الموقع الجغرافي للمستهلكين.
التسعير الدولي	ضبط الأسعار على أساس الأسواق الدولية (International Markets).

1. تسعير الخصومات والسماحات

تقوم معظم الشركات بتعديل أسعارها الأساسية لمكافأة او لكسب زبائنها، وذلك رغبة في تكوين علاقة طيبة مبنية على الثقة والمحبة والمودة. فمثلاً دفع الحسابات مبكراً، والشراء بكميات كبيرة، وشراء للمُنْتَجات في موسم الكساد. هذه الاستراتيجية تسمى التسعير على أساس الخصومات او السماحات. فالخصومات تأخذ اشكالاً متعددة:

فالنوع الأول: من الاسعار يستند على الخصم النقدي (cash discount)، وهذا يعني تخفيض السعر للمشتري الذي يدفع أثمان المُنْتَجات فوراً.

والنوع الثاني: من الاسعار يستند على خصم الكمية (Quantity discount) اي أن السعر يخفض للمشتري الذي يقوم بشراء كميات كبيرة من المُنْتَج. ولعل أفضل مثال، سعر المُنْتَج (10) دينار للوحدة الواحدة عند الشراء لأقل من (100) وحدة، اما في حالة الشراء أكثر من (100) وحدة، فإن السعر يصبح (9) دينار وهذا الفرق

في السعر يحفز المشتري على شراء كميات أكبر من نفس البائع بدلاً من توزيع الكميات من عدة مصادر، وبالتالي تتحقق المنفعة المتبادلة لكلا الطرفين.

والنوع الثالث: من الاسعار يستند على الخصم الوظيفي (Functional discount) أو ما يسمى بالخصم التجاري (Trade discount)، حيث يعتمد هذا الاسلوب بأن البائع يقدم عرضاً فيه إمتيازات تجارية لاعضاء قناة التوزيع عند انجازهم لبعض الوظائف بالشكل المطلوب وبأقل تكلفة ممكنة، مثلاً، البيع، الخزن، إيصال المُنْتَج بالوقت والمكان المطلوبين ... الخ.

أما النوع الرابع: والاخير المطبق في مجال الخصومات فهو الخصم الموسمي (seasonal discount) الذي يعطيه البائع للمشتري عندما يقوم الأخير بالشراء في موسم الكساد (حيث انخفاض الطلب)، ولعل أفضل مثال يمكننا طرحه في هذا المجال ماتقوم به الفنادق وشركات الطيران خلال موسم الشتاء، حيث تطرح أسعار خاصة مخفضة قياساً بأسعار موسم الذروة (الصيف)، المتعارف عليه في قطاع الخدمات بأن هذه الاسعار تسمى بالاسعار الموسمية (seasonal prices).

بيّد أن السماحات هي نوع اخر من أنواع تخفيض الاسعار المرتبطة بطبيعة التجارة او العلاقة التجارية (Trade-in)، ولعل أفضل قطاع يتم فيه تطبيق السماحات التجارية هو قطاع السيارات والموبايلات حيث يقوم المشتري بإستبدال السلعة القديمة بسلعة جديدة مقابل دفع فرق السعر، وكذلك الحال لبعض السلع المعمرة، وتعطى السماحات التجارية للتجار وكسبهم نظير مساهمتهم في الاعلان وبرامج دعم البيع.

2. التسعير المجزأ

غالباً ما تقوم الشركات بتعديل أسعارها الأساسية على أساس التباين الحاصل في المستهلكين (Customers)، والمُنْتَجات (Products) والمواقع (Locations)، وبناءً على ذلك فإن الشركة تطبق التسعير المجزأ حيث تبيع خدماتها وسلعها بسعرين أو اكثر، ولو ان هذا الاختلاف في الأسعار لم يستند على التفاوت في التكاليف.

يأخذ التسعير المجزأ أشكالا متعددة نذكر أهمها

- **التسعير المجزأ حسب الزبون customer-segment pricing**

وهذا يعني أن الشركة تطرح عدة أسعار مختلفة لنفس السلعة أو الخدمة لتتلاءم مع فئات سوقية متعددة من الزبائن. على سبيل المثال رسوم الدخول الى مدينة البتراء السياحية في الأردن للمواطن الأردني ولطلبة المدارس والجامعات تقدر بدينار أردني واحد بينما للسائح الاجنبي قد تصل رسوم الدخول الى عشرين دينار أردني. ونفس الحال ينطبق بالنسبة للدخول الى المتحف أو أجرة النقل بالقطار أو بالباخرة أو بالطائرة.

- **التسعير حسب شكل المُنْتَج product-form pricing**

تسعر معظم الشركات الخدمية والصناعية خدماتها أو سلعها على أساس طبيعة المُنْتَج وخصائصه والسمات التي يتميز بها، وليس طبقاً للتفاوت في التكاليف. على سبيل المثال الساعات والهاتف النقال وأجهزة الحاسوب ... الخ.

- **التسعير حسب الموقع Location pricing**

وهذا يعني ان الشركة تطرح أسعار مختلفة لمواقع او أماكن مختلفة، بالرغم من أن تكلفة العرض لكل موقع هي نفسها. على سبيل المثال يدفع بعض

الزبائن أسعار اكثر لغرض الحصول على موقع متميز في السينما او المسرح او الملاعب الرياضية الدولية.

- التسعير حسب الوقت **Time pricing**

ولعل أفضل مثال هذا النوع من الأسعار الموسيمية هو ماتقوم به الفنادق والمُنْتجعات السياحية وشركات الطيران، حيث ترفع أسعار خدماتها في موسم الصيف (High season)، وتخفض أسعارها في موسم الكساد (Low season).

إن عملية التسعير المجزأ (Segmented pricing) أخذت عدّة مسميات، وأبرزها ادارة العائد (Revenue management)، حيث تكمن فلسفتها في أن الشركة سوف تبيع المُنْتَج الصحيح (Right product) الى المستهلك الحقيقي، وبالوقت الملائم وبالسعر الصحيح (Right price).

ويعتبر مفهوم تعظيم الإيراد على جميع العمـــلاء (The concept of maximizing revenue across all customers) واحداً من أهم وأبرز تطبيقات منحنى الطلب على أرض الواقع. فمفهوم تحديد سعر واحد لجميع العملاء (One price for all) لم يعد مجدياً لأنه غير عملي في حالات كثيرة، علاوة على أنه يحدّ من قدرة الشركة على القيام بمناورات سعرية تتطلبها مواقف معينة.

وقد دفعت تكنولوجيا المعلومات العديد من الشركات، خصوصاً في صناعة الخدمات، الى انتهاج هذا المفهوم المحدّث، حيث باتت مثل هذه الشركات تطورّ وتسوّق مُنْتَجاتها بأسعار مختلفة ومتباينة، وصار مديرو التسويق اليوم يواجهون مهام صعبة ومعقدة في تشخيص وتحديد تشكيلة من خيارات السلع والخدمات لاستهداف عملاء مختلفين، وتحديد أسعار مختلفة طبقاً لذلك.

وتعد صناعة الطيران وصناعة الضيافة من الصناعات الخدمية الرائدة في مجال تطبيق مفهوم إدارة المردود (العائد) وذلك باستخدام البرامجيات الحاسوبية المعقدة لدعم هذه التطبيقات بما يحقق أهدافها المنشودة. ففي كلتا الصناعتين تتحدد الأسعار طبقاً لمعايير مختلفة مثل طول فترة الاقامة، وقت الاقامة (في الايام الاعتيادية من الاسبوع ام في نهايته)، وقت الاقلاع (في حالة صناعة الطيران)، وقت المغادرة (في حالة صناعة الضيافة)، الموسم (الذروة او بعد انتهاء او قبل بدء الذروة)، مجاميع سياحية ام على انفراد (في كلتا الصناعتين)، حجوازات مبكرة ام متأخرة، مناسبات خاصة ام اعتيادية، درجة السفر (سياحية، رجال اعمال ،اولى ... الخ)، رحلة طيران مباشرة ام غير مباشرة، وغيرها من المعايير، هذه المعلومات جميعها بالإضافة الى قواعد بيانات معقدة أخرى، تدرج في منظومات حاسوبية متطورة يتم في ضوئها تحديد أسعار مختلفة للانتفاع من خدمات الصناعات.

ونرى من الضروري عرض المعادلة المطبقة للحصول على ادارة المردود (العائد)❖:

$$(YM) = \frac{\text{عدد الوحدات المباعة}}{\text{عدد الوحدات المعروضة للبيع}} \times \frac{\text{معدل السعر الحالي}}{\text{معدل السعر الكامن}}$$

ومن أبرز مزايا إدارة المردود قدرتها على تحسين ربحية الشركات التي تعتمدها كأسلوب عمل فعّال لتسعير مُنْتَجاتها وفقاً لمئات المعايير ذات الصلة بالخدمات المقدمة، وايضاً بالمنتفعين من هذه الخدمات. ولا عجب والحالة هذه ان تستند إدارة المردود على قواعد بيانات رصينة ومتجددة على الدوام.

❖ Yield Management.

فلصناعة الطيران، مثلاً، هياكل تنظيمية وتشغيلية مكلفة للغاية علاوة على امتلاكها لشبكات عمل عنكبوتية يصعب إحكام السيطرة عليها إلا من خلال استخدام أرقى التقنيات في عالم المعلوماتية، كما ان تطبيقات مفهوم إدارة المردود تساعد الشركات على تقديم خدمات ومُنْتَجاتها بما يتناسب وينسجم مع المتطلبات المختلفة للعملاء، بحيث تتاح الفرصة لأكبر عدد ممكن منهم للانتفاع من هذه الخدمات كل حسب رغباته وحاجاته وإمكانياته المتاحة.

ولكي تصبح إستراتيجية التسعير المجزأ أكثر فاعلية وتأثيراً، لا بد من توفر الشروط التالية: **(Kotler and Armestrong :333)**

أ. يتوجب أن يكون السوق مؤهلاً للتجزئة الى قطاعات سوقية.

ب. ان تبدي هذه القطاعات السوقية درجات مختلفة من الطلب.

ج. يجب أن لا تتجاوز تكاليف التجزئة للسوق ومراقبته العائد أو المردود المتحقق من تفاوت السعر.

د. يتوجب أن تكون عملية تجزئه الأسعار شرعية (Legal).

ه. من الضروري ان تكون الاسعار المجزأة تعكس التباين الحقيقي للقيمة المدركة للمستهلكين (Customer`s percived value).

وإلاّ فإن التطبيقات لهذه الاستراتيجية على المدى البعيد سوف تؤدي الى إمتعاض وإستياء المستهلكين.

3. التسعير النفسي

وتستخدم هذه الاستراتيجية للابلاغ عن المكانة التي تنوي الشركة وضع المُنْتَج فيها في السوق بفعّالية. وبناءً على ذلك فإن السعر يُفصح عن شيء حول المُنْتَج. ومن الأمثلة على ذلك تحديد أسعار مرتفعة لعدد من السلع والخدمات

الكماليـة، مثـل العطـور الراقيـة ورسـوم المـشاركة في النـوادي الرياضـية والاجتماعية المرموقه وغيرها كثير، فالسعر هنا يّعد بمثابة بلاغ على رقيّ هذه الخدمات والسلع من حيث جودتها ومكانتها الرفعية في السوق.

تلجأ بعض الشركات الى عرض مُنْتَجاتها بأسعار ذات طابع نفسي يؤثر في قرار الشـراء لدى المستهلك، فمثلاً سعر جهاز حاسوب من علامة تجارية معروفة معروض بـ (300) دينار وجهاز اخر معروض بسعر (299) دينار، ففي هذه الحالة سوف يكون قرار الشراء للسعر الاقل بدينار واحد فقط، لان المشتري في الحالة الثانية وضع السعر ضمن فئة (200) دينار، بينما كان يفكر نفسياً بأن السعر الأول يقع ضمن فئة (300) دينار، ولذلك نلاحظ نسبة كبيرة المحلات التجارية تعرض أسعار مُنْتَجاتها بسعر يسمى السعر الكسري أو الفردي مثلاً (99) أو (49) أو (999)، وهكذا لأن ردود فعل المشتري تبدو واضحة وسريعة تجاه هذه الأسعار التي أصبحت اكثر شيوعاً في اسواق اليوم.

4. التسعير الترويجي

تعتمد الشركات إستراتيجية التسعير الترويجي بتحفيض أسعار مُنْتَجاتها بشكل مؤقت أي خلال فترة زمنية محددة تسمى بفترة الترويج (sale period)، وفي بعض الحالات تطرح أسعاراً أقل من التكلفة بقصد جذب الزبائن واستمالتهم لاتخاذ قرار الشراء. والتسعير الترويجي يأخذ أشكالاً متعددة نذكر أهمها كالاتي:

أ. **أسعار الإستدراج**: حيث تقوم معظم المتاجر والمحلات التجارية بتسعير عدد قليل من المُنْتَجات بسعر منخفض قياساً بالمنافسين الذين يبيعون نفس المُنْتَجات، بهدف جذب الزبائن للمجئ الى محلاتهم التجارية على

أمل ان يقوموا بشراء سلع اخرى تباع بالأسعار الاعتيادية أي بدون تخفيض.

ب. أسعار المناسبات الخاصة: حيث تطرح الشركات الانتاجية والخدمية أسعاراً خاصة مخفضة في المناسبات والاعياد الدينية والوطنية، على سبيل المثال في أعياد الفطر والأضحى المباركين، وعيد الميلاد للسيد المسيح (عليه السلام)، ورأس السنة الهجرية المباركة التي تبدأ في (1 محرم من كل عام)، وكذلك بعض المناسبات الوطنية كعيد الإستقلال حيث تلجأ الشركات الى الترويج عن مُنْتَجاتها وبأسعار ترويجية تهدف الى جذب الزبائن وزيادة مبيعاتها.

ج. الخصومات النقدية (Cash rebates): تقدم بعض الشركات أسعاراً خاصة للزبائن الذين يشترون مُنْتَجاتهم خلال فترة زمنية محددة، وعند قيام المشتري بالشراء في الفترة المحددة سوف يحصل على خصم نقدي، وهذه الاستراتيجية التسعيرية مطبقة بشكل واسع في سوق السيارات والمُنْتَجات المعمرة (Durable goods). والاسلوب الاكثر شيوعاً، تطرح الشركات عروضاً مثلاً بفائدة أقل للمبالغ المتبقية من قيمة السيارة وبقسط شهري معقول، أو صيانة لفترة زمنية قد تصل في بعض الحالات الى خمس سنوات وقد تكون الصيانة مجانية، وهذا الأسلوب مطبق من قبل شركة تويوتا اليابانية في سوق السيارات الأردني، وبهذا الاسلوب استطاعت الشركة زيادة مبيعاتها وحصتها السوقية، وبالتأكيد أرباحها، ولا بد من التذكير بأن التسعير الترويجي يصبح كوسيلة فعالة وتحقق مبيعات وأرباح للشركة في الظروف السوقية الملائمة، وإلاّ سوف تسبب ضرراً كبيراً للشركة لا يمكن تعويضه.

5. التسعير الجغرافي

تنبع أستراتيجية التسعير الجغرافي من آلية التوزيع الجغرافي للمستهلكين، أي حسب مواقعهم الجغرافية المختلفة في البلدان او في العالم.

وعليه يتوجب على الشركة ان تقرر الصيغة التي يتم بها تسعير مُنْتَجاتها على أساس المواقع أو المناطق المختلفة لتواجد المشترين في بلد ما، فهل تحدد الشركة أسعاراً مرتفعة لمُنْتَجاتها التي تباع في مناطق بعيدة، وذلك لغرض تغطية تكاليف النقل والتأمين، وبذلك قد تواجه الشركة مخاطر ضياع الفرص البيعية في تلك الأسواق البعيدة؟ أم تحدد الشركة أسعاراً موحدة لجميع المشترين بغض النظر عن مواقعهم القريبة أو البيعدة عن المنشأ او المصنع؟

دعنا الان نناقش خمس إستراتيجيات تسعيرية ذات بعد جغرافي، وبالحالات الافتراضية التالية:

أ. **التسعير المستند على تحميل المشتري تكلفة النقل كاملة (FOB-Origin Pricing)** طبقاً لهذه الاستراتيجية، فإن المشتري يتحمل تكاليف النقل كاملة إضافة الى السعر الأساسي للمُنْتَج وتسمى هذه الطريقة بطريقة تسليم البضائع على ظهر السفينة (Free On Board) واصلة الى ميناء بلد المشتري (الى العقبة مثلاً او البصرة او الاسكندرية)، وافضل مزية لهذه الاستراتيجية بأن الشركة لا تشغل نفسها بتكلفة النقل حيث يتحملها المشتري.

ب. **التسعير الموحد** (Uniform-Delivered pricing) وهذه الاستراتيجية عكس الاستراتيجية السابقة (FOB.). آلية هذه الاستراتيجية، حيث تضع الشركة سعراً موحداً لخدماتها لجميع المشترين بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية. وميزة هذه الاستراتيجية أنها توسع نطاق

المُنْتَجات للشركة وتجعلها قادرة على المنافسة في أي منطقة جغرافية من السوق العالمي. ولكن العيب لهذه الاستراتيجية بأن المشترين من ذوي المواقع القريبة للمصنع والذين يتحملون اسعار مرتفعة سوف يلجأون الى استراتيجية الـ (FOB.)، لانها تقدم أسعاراً معقولة.

ج. **التسعير حسب الأقاليم أو المناطق (Zone pricing)** تقع هذه الاستراتيجية في حالة الوسط بين استراتيجيتي تحميل التكلفة للمشتري كاملة وإستراتيجية التسعير الموحد. وفي ظل هذه الإستراتيجية تقوم الشركة بتقسيم السوق الى عدة مناطق جغرافية، ومن ثم يتم تحديد سعر بيعي لكل منطقة حسب بعدها الجغرافي من نقطة المصنع، وبناءً على ذلك فإن المناطق الجغرافية القريبه من المصنع أو البائع سوف تكون أسعارها أقل من المناطق الجغرافية البعيدة، ونعتقد أن هذه الاستراتيجية تتسم بالعقلانية والمنطقية، وبذلك فهي تعالج السلبيات الناجمة من الاستراتيجيتن السابقتين في (أ وب).

د. **التسعير المستند على نقطة الأساس (Basing-Point Pricing)** تطبق هذه الاستراتيجية التسعيرية بناءً على إعتماد نقطة معينة أي مدينة محددة كنقطة إرتكاز، بحيث يكون موقعها معقول ومناسب لجميع المناطق الجغرافية التي تتعامل معها الشركة، لأنه سوف يتم إحتساب التكاليف المتعلقة بالنقل والتأمين ابتداً من هذه المدينه وصولاً الى مدينة المشتري.

تطبق هذه الاستراتيجية من قبل شركات عالمية تتعامل بالسكر والاسمنت والفولاذ والزجاج والسيارات، ولكن هذه الاستراتيجية أصبحت أقل شيوعاً في عالم اليوم وذلك بسبب لجوء بعض الشركات الى طريقة أفضل وأكثر مرونة، ألا وهي اعتماد عدّة مدن عالمية كنقاط

إرتكاز للتعامل مع المشتري، وبالتالي تزويده من النقطة الأقرب لهُ لانها تكلف أقل.

٥. التسعير المستند على تحمل البائع لأجور الشحن (Freight- absorption Pricing) عادة ما تستخدم هذه الاستراتيجية الشركات التي لديها طموح في بيع مُنْتَجاتها في مناطق جغرافية معينة أو زبائن معينين، وطبقاً لهذه الاستراتيجية فإن البائع يتحمل تكاليف الشحن كاملة أو جزء منها، وبصفة عامة فإن هذه الاستراتيجية السعرية عادة ما تطبق لإختراق او التغلغل في السوق (Market Penetration)، وكذلك للحصول على مركز تنافسي قوي في الأسواق.

6. التسعير الدولي

وتستخدم هذه الاستراتيجية لتعديل السعر طبقاً للظروف والتوقعات المختلفة في أسواق عالمية مختلفة، وفي بعض الحالات تطبق بعض الشركات العالمية أسعاراً موحدة على مستوى العالم(Uniform world wide price)، على سبيل المثال شركة بوينغ لانتاج الطائرات تبيع طائراتها النفاثه بنفس السعر لجميع بلدان العالم، في أمريكا، في أوروبا، في أفريقيا أو في منطقة الشرق الأوسط.

إن الأسعار التي تتقاضاها الشركات العالمية تعتمد على عدد من العوامل المتمثلة بـ: الظروف الاقتصادية، الحالات التنافسية، القوانين والانظمة والتشريعات، وتطور انظمة تجار الجملة والتجزئه المتعلقة بالنقل والشحن، وكذلك التسهيلات اللوجستيه الداعمة لايصال المُنْتَجات الى المشترين بالوقت والمكان المطلوبين وبأقل تكلفة ممكنة. ناهيك عن تفضيلات وادراكات المستهلك المتباينه من بلد الى اخر والواجب اخذها بعين الاعتبار عند وضع الأسعار الدولية.

ولعل أفضل مثال على ذلك شركة (Panasonic) عندما أرادت طرح مُنْتَجاتها الجديدة في البلدان المتطورة، فإنها طبقت استراتيجية الاختراق او التغلغل في السوق والحصول على حصة سوقية عالية، بالمقابل فإنها سعت الى الدخول في الأسواق الأقل تطوراً أو نمواً واستهداف الأسواق الصغيرة، والفئات السوقية الاقل حساسية للسعر ففي هذه الحالة إستراتيجية التسعير المستندة على الكشط السوقي هي الاستراتيجية المكنة التطبيق.

إضافة لما تقدم أعلاه فإن التكاليف تلعب دوراً هاماً في وضع الأسعار العالمية على سبيل المثال وجبة طعام اعتيادية (Big Mac). تباع في مطاعم ماكدونالدز بأسعار مختلفة في العالم (ففي أمريكا ثلاث دولارات، وفي موسكو ست دولارات، وفي الاردن نفس السعر في أمريكا بثلاث دولارات)، وفي بعض الحالات، يلاحظ أن زيادة أو حدة السعر (Price escalation) لربما ينتج من الاختلاف في إستراتيجيات البيع (Selling strategies) أو ظروف السوق (Market conditions). وفي معظم الحالات، ينتج من التكاليف المرتفعة لعملية البيع في بلد آخر – التكاليف الاضافية لتعديل المُنْتَج وتطويره، الشحن والتأمين، ضريبة الاستيراد، معدل التذبذب لتحويل العملة والنقل المادي واللوجستي.


تطوير المنتجات وتسعيرها

المراجع

أولاً: المراجع العلمية العربية

1. الجياشـــي، علـــي (2004) التـــسعير، مـدخل تـسويقي. دار وائـل للنـشر- عمان- الأردن.
2. معلا، ناجي وتوفيق رائف (2005) أصور التسويق، مدخل تحليلي. دار وائل للنشر- عمان- الأردن.
3. الطـائي، حميـد وآخـرون (2006) الأسـس العلميـة للتـسويق الحـديث. دار اليازوري- عمان- الأردن.
4. العـــلاق، بـشير والعبـدلي، قحطـان (2005) إدارة التـسويق. دار زهـــران للنشر- عمان- الأردن.
5. الطائي، حميد والعلاق، بشير (2007). تسويق الخدمات (طبعة جديدة منقحة ومزيدة) دار اليازوري- عمان- الأردن.
6. عبيدات، محمد (2005) تطوير المنتجات. دار وائل للنشر- عمان- الأردن.
7. ضمور، هاني (2004) تسويق الخدمات. د ار وائل للنشر- عمان- الأردن.
8. العميـدعي، محمـود (2000) اسـتراتيجيات التـسويق. دار ومكتبـة الحامـد، عمان- الأردن.

ثانيًا: المراجع العلمية الأجنبية

1. Kotler ph. And Gary Armstrong (2006) principles of Marketing. (10th ed.) Pearson-Prentice Hall.
2. Kotler ph., John Bowen and J. Makens (2003). Marketing for Hospitality and Tourism. Prentice Hall.
3. Thomas T. and Reed K. Holden (2002). The Strategy and Tactice of pricing. (3rd ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
4. Philip Kotler (200). Marketing Management, Millenium Edition. Pearson Custom Publishing.

5. Michael V. Marn (2004) The Price Advantage. John wiley and sons.
6. Rojesh Sethi, "New Product Quality and product Development Teams, Journal of Marketing, April 2000, (PP. 1-14).
7. Kevin Clancy and Peter Krieg, "Product Life Cycle: A Dongerous Idea, Brand week, March 1, 2004, P. 26.
8. Foramore Comprehensive discussion of marketing strategies over the course of product life cycle, see Philip Kotler, Marketing Management, 11th ed., Prentice Hall, 2003, Chap. 10.

الفهرس

الفهـــرس

إنتهى بفضل اللّه وبحمدهِ

تطوير
المنتجات وتسعيرها






9789957120986

دار اليـــازوري العــلمية للنـــشر والتــوزيع
عمان - الأردن - وسط البلد - شارع الملك حسين - مقابل مجمع الفحيص التجاري
هاتفاكس : 6626 462 - 4185 461 6 962+ ص.ب : 520646 الرمز البريدي : 11152
www.yazori.com E-mail : info@yazori.com

دار الفن للتصميم